

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ**  
**ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ**  
**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ**

**«ΕΦΑΡΜΟΣΜΕΝΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ  
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗ»**

Τίτλος Διπλωματικής Εργασίας:

**«Πλεόνασμα προσόντων και απόδοση εργαζομένων:  
Μελέτη περίπτωσης σε Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών»**

Επιβλέπουσα Αναπληρώτρια Καθηγήτρια:

Μαρία- Βικτώρια Μπέλλου

Υπεύθυνη Φοιτήτρια: Ιωάννα Ι. Σαμαρά

**Βόλος, 2019**

## **Υπεύθυνη δήλωση**

Βεβαιώνω ότι είμαι συγγραφέας αυτής της διπλωματικής εργασίας και ότι η κάθε βοήθεια την οποία είχα για την προετοιμασία της, είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται στη διπλωματική εργασία. Επίσης, έχω αναφέρει τις όποιες πηγές από τις οποίες έκανα χρήση δεδομένων, ιδεών ή λέξεων, είτε αυτές αναφέρονται ακριβώς είτε παραφρασμένες. Βεβαιώνω ότι αυτή η πτυχιακή εργασία προετοιμάστηκε από εμένα προσωπικά, ειδικά για τις απαιτήσεις του προγράμματος μεταπτυχιακών σπουδών στην Εφαρμοσμένη Οικονομική του Τμήματος Οικονομικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας.

**Βόλος, Μάιος 2019.**

## **ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ**

Η παρούσα διπλωματική εργασία εκπονήθηκε στα πλαίσια του μεταπτυχιακού προγράμματος «Εφαρμοσμένη Οικονομική στη Δημόσια Διοίκηση και Αυτοδιοίκηση» του Τμήματος Οικονομικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας, κατά την διάρκεια του ακαδημαϊκού έτους 2018-2019.

Ιδιαίτερες ευχαριστίες θα ήθελα να εκφράσω στην επιβλέπουσα καθηγήτρια κυρία Μαρία - Βικτωρία Μπέλλου, Αναπληρώτρια Καθηγήτρια του Τμήματος Οικονομικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας, για την εμπιστοσύνη, την εκτίμηση που μου έδειξε και για την καθοδήγησή της, όπως και σε όλους τους καθηγητές του Μεταπτυχιακού Προγράμματος για τις πολύτιμες γνώσεις που μου παρείχαν σε αυτά τα δύο χρόνια.

Τέλος, οφείλω ένα μεγάλο ευχαριστώ στην οικογένειά μου για την αμέριστη υποστήριξή της στην προσπάθειά μου αυτή, καθώς και στους φίλους και συναδέλφους μου, για την απλόχερη συνεργασία και βοήθεια που μου προσέφεραν σε κάθε επίπεδο, όποτε τους χρειάστηκα.

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Ο διαρκώς αυξανόμενος αριθμός εργαζομένων, που απασχολούνται σε θέσεις χαμηλότερων απαιτήσεων σε σχέση με τα προσόντα που κατέχουν, έχει στρέψει το ενδιαφέρον της ακαδημαϊκής κοινότητας, των οργανισμών και επιχειρήσεων στη διερεύνηση του πλεονάσματος προσόντων (overqualification). Το φαινόμενο αυτό έχει διαπιστωθεί πως επηρεάζει σε σημαντικό βαθμό τις στάσεις και τις συμπεριφορές των εργαζομένων, ασκώντας, ταυτόχρονα, πολυδιάστατες επιδράσεις στους οργανισμούς. Στην παρούσα εργασία το πεδίο έρευνας εκτείνεται σε δείγμα 367 υπαλλήλων σε Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών, με ευρήματα τα οποία δεν επιβεβαιώνουν όλες τις υποθέσεις που αναπτύχθηκαν. Το σημαντικότερο εύρημα της έρευνας είναι ότι, αντίθετα με όσα υποστηρίζονται κατά το μεγαλύτερο μέρος στη διεθνή βιβλιογραφία για την αρνητική σχέση που υπάρχει μεταξύ του πλεονάσματος προσόντων και της εργασιακής απόδοσης, στην παρούσα έρευνα, σύμφωνα με τα δεδομένα που προέκυψαν από το ερωτηματολόγιο, η αρνητική σχέση δεν επιβεβαιώνεται, όπως επίσης δεν επιβεβαιώνεται και η θετική σχέση μεταξύ της εργασιακής ικανοποίησης και εργασιακής απόδοσης. Τέλος, βρέθηκε πως η εργασιακή ικανοποίηση δεν παίζει διαμεσολαβητικό ρόλο στην επίδραση που ασκεί το αντιλαμβανόμενο πλεόνασμα προσόντων στην εργασιακή απόδοση, παρά μόνο όταν εισαχθούν κι επιπλέον μεταβλητές οι οποίες θα βελτιώσουν το τελικό υπόδειγμα.

**Λέξεις – κλειδιά :** πλεόνασμα προσόντων, παρακίνηση, εργασιακή ικανοποίηση, απόδοση στην εργασία, Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών.

## ABSTRACT

The ever-increasing number of the employees working in low-demands jobs, compared to their qualifications, has turned the interest of the academic community, as well of the organizations and the businesses, into investigating overqualification. It has been proved that this phenomenon has significant impact on employees' attitudes, having, at the same time, multidimensional impacts on organizations. In the specific thesis, the field of the research extends to a sample of 367 employees in Citizens' Service Offices, with findings that do not confirm all the hypotheses that have been developed. The most important finding of the research is that, contrary to what is documented in the international literature on the positive relationship between work satisfaction and working performance, in the current survey according to the data obtained from this questionnaire, this negative relationship is not confirmed, as well as by the positive relationship between work satisfaction and job performance. Finally, it was found that work satisfaction does not play a mediating role in the effect of the perceived surplus of qualifications on labor performance, except when additional variables, improving the final model, will be introduced.

**Keywords :** overqualification, motivation, job satisfaction, job performance, Citizens' Service Offices

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....σελ.	4
ABSTRACT.....σελ.	5
1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....σελ.	8
1.1. Δομή της Εργασίας.....σελ.	10
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 : ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ ΠΡΟΣΟΝΤΩΝ</b>	
1.1. Υποαπασχόληση (Underrmployment).....σελ.	11
1.2. Πλεόνασμα Προσόντων (Overqualification).....σελ.	12
1.3. Αντιλαμβανόμενο και Αντικειμενικό πλεόνασμα προσόντων.....σελ.	13
1.4. Θεωρητικές προσεγγίσεις του πλεονάσματος προσόντων.....σελ.	15
1.5. Αιτίες εμφάνισης του φαινομένου του πλεονάσματος προσόντων.....σελ.	19
1.6. Συνέπειες του πλεονάσματος προσόντων.....σελ.	21
1.7. Μέτρηση του πλεονάσματος προσόντων .....σελ.	26
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 : ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ</b>	
2.1. Ορισμός της έννοιας (Job satisfaction).....σελ.	28
2.2. Ο ρόλος της εργασιακής ικανοποίησης.....σελ.	29
2.3. Σχέση πλεονάσματος προσόντων και εργασιακής ικανοποίησης.....σελ.	30
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 : ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ</b>	
3.1. Έννοια της παρακίνησης .....σελ.	34
3.2. Παράγοντες παρακίνησης στον εργασιακό χώρο.....σελ.	35
3.3. Θεωρίες παρακίνησης.....σελ.	38
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 : ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ</b>	
4.1. Έννοια της εργασιακής απόδοσης (job-performance).....σελ.	47
4.2. Αποτελεσματικότητα κι Απόδοση.....σελ.	49
4.3. Πλεόνασμα προσόντων κι απόδοση εργαζομένων.....σελ.	50

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 : ΚΕΝΤΡΑ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ ΠΟΛΙΤΩΝ**

5.1. Δημόσια Διοίκηση – Δημόσιος Οργανισμός.....σελ.	54
5.2. Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών (ΚΕΠ).....σελ.	56
5.3. Δομή και τρόπος λειτουργίας των ΚΕΠ.....σελ.	58
5.4. Το προσωπικό των ΚΕΠ.....σελ.	65
5.5. Εκπαίδευση των υπαλλήλων των ΚΕΠ.....σελ.	67

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 : ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΥΠΟΘΕΣΕΩΝ.....σελ.69**

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7 : ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ**

7.1. Εισαγωγή.....σελ.	72
7.2 Μέθοδος έρευνας.....σελ.	72
7.3. Περιγραφή δείγματος.....σελ.	73
7.4. Εργαλεία μέτρησης.....σελ.	74

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8 : ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ**

8.1 Στατιστική ανάλυση.....σελ.	77
8.1.1. Στατιστικοί μέθοδοι ανάλυσης.....σελ.	77
8.1.2. Έλεγχος αξιοπιστίας των μεταβλητών.....σελ.	77
8.2. Περιγραφική Στατιστική.....σελ.	79
8.2.1. Συσχετίσεις.....σελ.	82
8.2.2. Παλινδρόμηση.....σελ.	84

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9 : ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ**

9.1. Συζήτηση.....σελ.	88
9.2. Περιορισμοί της έρευνας και προτάσεις για μελλοντικές έρευνες....σελ.	92
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....σελ.	93

## **ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ**

## 1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η οικονομική ύφεση των τελευταίων ετών, η οποία ξεκίνησε από τις Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής το 2007, αποτελεί ένα φαινόμενο που γίνεται όλο και πιο έντονο στο πέρασμα του χρόνου. Η χρηματοπιστωτική αυτή κρίση, που επηρέασε τις οικονομίες των αναπτυσσόμενων αλλά και των αναπτυγμένων οικονομιών, όπως ήταν φυσικό, δεν άργησε να επηρεάσει άμεσα και την ελληνική οικονομία, προβάλλοντας τις διαρθρωτικές αδυναμίες που τη χαρακτήριζαν. Συγκεκριμένα η ελληνική οικονομία, παρόλο που είχε σημειώσει υψηλούς ρυθμούς ανάπτυξης τα προηγούμενα χρόνια, εξαιτίας της διεθνούς κρίσης εμφάνισε τα πρώτα σημάδια οικονομικής ύφεσης το 2007 και στη συνέχεια η ύφεση εντάθηκε, με αποτέλεσμα να αρχίσουν να γίνονται εμφανείς οι αρνητικές συνέπειές της στο εργατικό δυναμικό και στο φαινόμενο της ανεργίας.

Διανύοντας ήδη σχεδόν μια δεκαετία ριζικών μεταρρυθμίσεων, οι αρνητικές επιπτώσεις της κρίσης είναι πολλαπλές και σε διάφορους τομείς: η συρρίκνωση της οικονομίας, τα μειωμένα εισοδήματα, η επισφαλής εργασία με την αύξηση της ανεργίας και οι κοινωνικές ανισότητες είναι κάποιες από τις σημαντικότερες απόρροιές της. Οι θέσεις εργασίας μειώνονται συνεχώς εξαιτίας της δυσχέρειας και της αδυναμίας των επιχειρήσεων να ανταποκριθούν στις οικονομικές απαιτήσεις της λειτουργίας τους. Η έλλειψη ρευστότητας, η μετακίνηση της επαγγελματικής δραστηριότητας εκτός των ελληνικών συνόρων και οι συγχωνεύσεις περιορίζουν αισθητά τις δυνατότητες για αύξηση των θέσεων εργασίας. Αξίζει να αναφερθεί ιδιαίτερα πως αυτή η παγκόσμια οικονομική κρίση εκτίναξε τα ποσοστά της ανεργίας και ώθησε εκατομμύρια εργαζομένων σε αναπτυγμένες και αναπτυσσόμενες χώρες, να καταλήξουν να εργάζονται σε θέσεις που απέχουν μακράν από το εκπαιδευτικό τους υπόβαθρο, τις ικανότητες και την εμπειρία τους (Luksyte et al., 2011).

Παράλληλα, στην παραπάνω διαπίστωση έρχεται να προστεθεί και το ότι το επίπεδο εκπαίδευσης των εισερχόμενων στην αγορά εργασίας τις τελευταίες δεκαετίες έχει ανέβει κατακόρυφα, με αποτέλεσμα όσοι αναζητούν εργασία να πρέπει να κατέχουν, στις περισσότερες των περιπτώσεων, υψηλότερα διαπιστευτήρια, προκειμένου να είναι ανταγωνιστικοί, ακόμη και για εργασίες που παραδοσιακά δεν απαιτούν τόσο υψηλό επίπεδο δεξιοτήτων και γνώσεων (Liu et al., 2010). Το φαινόμενο αυτό είναι το γνωστό στη βιβλιογραφία ως “overqualification” ή αλλιώς “πλεόνασμα προσόντων” (Erdogan και Bauer, 2009), το οποίο έχει συνδεθεί με μία σειρά δυσμενών συνεπειών, τόσο για τους εργαζόμενους όσο και για τους οργανισμούς (Luksyte και Spitzmueller, 2016) και καθώς αφορά σε αυξημένο ποσοστό του εργατικού δυναμικού είναι ένα επίκαιρο και πολύ



σημαντικό θέμα προς διερεύνηση (Martinez et al., 2014).

Ακόμη και πριν από την οικονομική ύφεση, το να διαθέτει ένας υποψήφιος προς εύρεση εργασίας πλεόνασμα προσόντων, αποτελούσε παγκόσμιο πρόβλημα, ιδιαίτερα στις αναπτυσσόμενες οικονομίες, όπου τα αυξανόμενα επίπεδα εκπαίδευσης εφοδιάζουν τους εργαζόμενους με περίσσια προσόντα συγκριτικά με αυτά που απαιτούνται στις θέσεις εργασίας. Η αδυναμία αυτή της αγοράς να επιτελέσει τη βασική λειτουργία της, που είναι το “ταίριασμα” των προσόντων των εργαζόμενων με τις απαιτήσεις και τη φύση των θέσεων εργασίας, οδήγησε τις οικονομίες στις καταστάσεις της ανεπαρκούς απασχόλησης ή αλλιώς υποαπασχόλησης. Η αναντιστοιχία μεταξύ των χαρακτηριστικών των εργαζομένων, τα οποία αντανακλούν τα προσόντα και τις ικανότητές τους, και των τυπικών προσόντων που απαιτεί η κάθε εργασία, προκύπτουν τόσο από τις διαρθρωτικές αλλαγές στον τρόπο οργάνωσης της απασχόλησης λόγω της παγκοσμιοποίησης και της αποβιομηχάνισης, όσο και από τις μεταβαλλόμενες ανάγκες και προτιμήσεις των ίδιων των εργαζομένων (Kalleberg, 2007). Το αποτέλεσμα που προκύπτει είναι οι εργαζόμενοι να καταλαμβάνουν σε έναν οργανισμό θέσεις εργασίας που δεν είναι αντίστοιχες με τα πραγματικά τους προσόντα. Οι εργαζόμενοι αυτοί που υποαπασχολούνται, έχουν συχνά την πεποίθηση πως ο οργανισμός έχει αποτύχει να εκπληρώσει τις υποσχέσεις του απέναντί τους, με αποτέλεσμα να βιώνουν αισθήματα απογοήτευσης και εργασιακής δυσαρέσκειας (Fine και Nevo, 2008). Οι μελέτες, έχουν επίσης δείξει πως η εργασιακή δυσαρέσκεια σχετίζεται άμεσα με αντιπαραγωγικές εργασιακές συμπεριφορές (Lyksyte et al., 2011), με μειωμένη απόδοση από την πλευρά των εργαζομένων, καθώς και με αυξημένη πρόθεση για αποχώρηση από την εργασία (Khan και Morrow, 1991).

Κι ενώ οι περισσότερες μελέτες δείχνουν πως οι εργαζόμενοι που κατέχουν πλεόνασμα προσόντων παρουσιάζουν λιγότερες θετικές στάσεις εργασίας (Burris, 1983) και ασχολούνται σε μικρότερο βαθμό ουσιαστικά με τα εργασιακά ζητήματα του οργανισμού ή της επιχείρησης στην οποία ανήκουν, αξίζει να αναφερθεί πως υπάρχουν και μελέτες που εστιάζουν σε καταστάσεις που δηλώνουν το ακριβώς αντίθετο. Έχει υποστηριχθεί βιβλιογραφικά με ισχυρή επιχειρηματολογία πως υπάρχει και θετική πλευρά στην κατοχή πλεονάσματος προσόντων, τόσο για τους εργαζόμενους όσο και για τους οργανισμούς. Συγκεκριμένα, οι ερευνητές επισημαίνουν πως είναι συχνό φαινόμενο ένα ποσοστό των εργαζομένων να παραμένει στην εργασία για λόγους που διευκολύνουν τον τρόπο ζωής τους στη συγκεκριμένη χρονική στιγμή, όπως και τις φιλοδοξίες τους για μελλοντικές θέσεις εργασίας (O' Connell, 2010) κι επίσης, να εμφανίζουν αυξημένη παραγωγικότητα κι απόδοση, συγκριτικά με τους εργαζόμενους που “ταιριάζουν” με ακρίβεια στις εργασιακές

στους θέσεις (Fine και Nevo, 2008). Επιπλέον, η ενδυνάμωση αλλά και η δημιουργία μελλοντικών εργασιακών προοπτικών για τους εργαζόμενους που διαθέτουν αυξημένα προσόντα, οδηγεί στην επίτευξη καλύτερης απόδοσης και θετικού κλίματος εργασίας (Luksyte και Spitzmueller, 2016, Thompson et al., 2013).

Συμπερασματικά, τα παραπάνω ευρήματα υποδηλώνουν πως είναι σημαντικό να διερευνηθούν οι καταστάσεις και οι παράγοντες, όπου το πλεόνασμα προσόντων μπορεί να οδηγήσει σε αποτελέσματα που θα είναι χρήσιμα για τους οργανισμούς και τις επιχειρήσεις και, παράλληλα, να μειωθούν οι αρνητικές συνέπειές του, όπως είναι η εργασιακή δυσαρέσκεια και η μείωση της απόδοσης.

Σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι η δημιουργία ενός θεωρητικού μοντέλου που μελετά τη σχέση του πλεονάσματος προσόντων των υπαλλήλων με την εργασιακή τους απόδοση, η οποία επηρεάζεται από το αίσθημα της εργασιακής ικανοποίησης. Η υπηρεσία που επιλέχθηκε να διερευνηθεί το ανωτέρω μοντέλο είναι τα Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών, τα οποία σήμερα αποτελούν, μέσω των προϊόντων και των υπηρεσιών που προσφέρουν στους πολίτες, την πιο σύγχρονη υπηρεσία του δημόσιου τομέα, αλλά και την πιο ανταγωνιστική λόγω του εξειδικευμένου προσωπικού τους και του ιδιαίτερου τρόπου λειτουργίας τους.

## **1.1 Δομή της Εργασίας**

Αρχικά, στην πρώτη ενότητα περιγράφεται με λίγα λόγια η παρούσα οικονομική κατάσταση της χώρας και αναφέρονται οι λόγοι για τους οποίους παρουσιάζει ενδιαφέρον το θέμα της διπλωματικής. Στη δεύτερη ενότητα, αναλύεται εκτενώς το θεωρητικό υπόβαθρο των μεταβλητών που δημιουργούν το μοντέλο, καθώς και άλλων εννοιών που βοηθάνε στην κατανόηση του θέματος. Στη συνέχεια, διατυπώνονται οι υποθέσεις μας, τις οποίες θα ελέγξουμε με τη βοήθεια του προγράμματος στατιστικής ανάλυσης SPSS Statistics 24, προκειμένου να διαπιστωθεί εάν επαληθεύονται. Στο επόμενο κεφάλαιο γίνεται η παρουσίαση της μεθοδολογίας που ακολουθήθηκε και στη συνέχεια αναπτύσσονται τα αποτελέσματα της έρευνας που διεξήχθη. Τέλος, ολοκληρώνουμε την εργασία, παρουσιάζοντας και σχολιάζοντας τα συμπεράσματα της έρευνας, δίνοντας παράλληλα, ιδέες για περαιτέρω μελέτη του φαινομένου “πλεόνασμα προσόντων”.

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1<sup>ο</sup>

## ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ ΠΡΟΣΟΝΤΩΝ

Το πλεόνασμα προσόντων αποτελεί μία μόνο από τις διαστάσεις της ευρύτερης έννοιας της υποαπασχόλησης, η οποία επηρεάζει με τρόπους που θα αναλυθούν στη συνέχεια τους εργαζόμενους σε πολλά επίπεδα. Ο διαχωρισμός της έννοιας της υποαπασχόλησης από την έννοια του πλεονάσματος προσόντων θεωρείται αναγκαίος, προκειμένου να συμβάλει στην καλύτερη κατανόηση της επίδρασης που ασκεί στους εργαζόμενους η κατοχή πολλών προσόντων, καθώς και των επιπτώσεών της τόσο στους ίδιους, όσο και στους οργανισμούς που τους απασχολούν.

### 1.1 Υποαπασχόληση (Underemployment)

Η υποαπασχόληση ως έννοια είναι μία κατάσταση χαμηλότερης ποιότητας της απασχόλησης, συγκριτικά με ένα αντικειμενικό κριτήριό της. Στην υποαπασχόληση περιλαμβάνεται η επιπλέον εκπαίδευση και εμπειρία ενός εργαζόμενου, όπως επίσης και η ανεπαρκής αξιοποίηση των δεξιοτήτων του (Fine και Nevo, 2008). Για τον Feldman (1996), υποαπασχόληση είναι η αδυναμία απόκτησης μιας ποιοτικής απασχόλησης, σε σχέση με κάποια συγκεκριμένα πρότυπα εργασίας. Αν και για τους Johnson et al. (2002), η έννοια του πλεονάσματος προσόντων και της υποαπασχόλησης είναι συνώνυμες, στην ουσία προτείνουν πως το πλεόνασμα προσόντων στην πραγματικότητα είναι ένα υποσύνολο της υποαπασχόλησης (Fine, 2007).

Σύμφωνα και με πολλές άλλες μελέτες, το πλεόνασμα προσόντων αποτελεί μία από τις διαστάσεις της υποαπασχόλησης (Feldman, 1996). Η υποαπασχόληση είναι μη επιθυμητή μορφή απασχόλησης, σε σχέση με τις προσδοκίες και τους στόχους που έχουν οι εργαζόμενοι και η μελέτη της έχει κεντρίσει το ενδιαφέρον πολλών ερευνητών σε πολλά επιστημονικά πεδία (Maynard και Feldman, 2011). Οι ερευνητές Feldman (1996), McKee-Ryan και Harvey (2011) έχουν εντοπίσει πέντε (5) τύπους υποαπασχόλησης, οι οποίοι επηρεάζουν τον τρόπο με τον οποίο τα άτομα αντιλαμβάνονται τη θέση εργασίας τους και αφορούν:

1. την εκπαίδευση - γνώση που παρουσιάζεται, όταν τα άτομα έχουν μεγαλύτερη γνώση, εκπαίδευση και ικανότητα από τα επίπεδα που απαιτεί η εργασία τους,
2. την εμπειρία - ιεραρχία που παρουσιάζεται, όταν το επίπεδο εμπειρίας ή το προηγούμενο ιεραρχικό τους επίπεδο υπερβαίνει τα επίπεδα της θέσης τους,

3. τη μισθολογική υποβάθμιση, όταν το προηγούμενο μισθολογικό επίπεδο τους υπερβαίνει το τρέχον επίπεδο,
4. την κατάσταση υποαπασχόλησης με τη μορφή της μερικής απασχόλησης, όταν δηλαδή τα άτομα απασχολούνται σε θέσεις μερικής απασχόλησης (με μειωμένο ωράριο), ενώ επιθυμούν να εργάζονται με καθεστώς πλήρους απασχόλησης (Russell et al., 2016) και τέλος,
5. το υποχρεωτικό πεδίο εργασίας, το οποίο μπορεί να διαφέρει από το πεδίο που τα άτομα επιθυμούν να απασχολούνται.

Προκύπτει λοιπόν, από τα παραπάνω πως η υποαπασχόληση είναι μία πολυδιάστατη έννοια. Για τον λόγο αυτό, οι ερευνητές επιλέγουν να μελετούν την υποαπασχόληση, εξετάζοντας τις διαστάσεις της ξεχωριστά κι όχι όλες μαζί (Thompson et al., 2013).

Οι επιπτώσεις της υποαπασχόλησης, τόσο σε ατομικό όσο και σε οργανωσιακό επίπεδο, εξετάζονται από τη σκοπιά της διοίκησης των επιχειρήσεων και της οργανωσιακής συμπεριφοράς. Ο βαθμός στον οποίο αυτή συμβάλλει στην ανεπαρκή αξιοποίηση του εργατικού δυναμικού, καθώς και οι επιπτώσεις της στην αγορά εργασίας και στις αμοιβές των εργαζομένων, διερευνώνται από τις οικονομικές επιστήμες, ενώ ο αντίκτυπος της στην κοινωνία όπως και στην ψυχολογική υγεία των εργαζομένων, παρουσιάζει έντονο ενδιαφέρον για τις επιστήμες της Κοινωνικής Ψυχολογίας και της Κοινωνιολογίας (McKee-Ryan και Harvey, 2011, Russell et al., 2016).

## **1.2 Πλεόνασμα Προσόντων (Overqualification)**

Ο όρος “πλεόνασμα προσόντων” περιλαμβάνει τις επιπλέον γνώσεις, εμπειρίες, ικανότητες και προσόντα που κατέχει ένα άτομο, οι οποίες όμως δεν απαιτούνται ή δε χρησιμοποιούνται στην εργασία του και εμφανίζεται για πρώτη φορά στη θεωρία του “Ανθρώπινου Κεφαλαίου” (Erdogan et al., 2011a). Το πλεόνασμα προσόντων μπορεί να αναφέρεται στο να είναι κάποιος: α) υπερεκπαιδευμένος, β) με περισσότερες ικανότητες, γ) με περισσότερη εμπειρία και δ) με ιδιαίτερη ευφυΐα (Maltarich et al., 2011, Fine και Nevo, 2006). Το φαινόμενο αυτό προσδιορίζει τα άτομα που έχουν αποκτήσει εκπαίδευση κι εμπειρία, οι οποίες υπερκαλύπτουν τις απαιτήσεις της εργασιακής τους θέσης (Thompson et al., 2013).

Η διάσταση που έχει ελκύσει περισσότερο τους ερευνητές είναι η υπερεκπαίδευση, την οποία μελετούν κυρίως οι οικονομικές επιστήμες και ενδείκνυται για μέτρηση του πλεονάσματος προσόντων με αντικειμενικά κριτήρια, χρησιμοποιώντας δηλαδή το βαθμό απόκλισης πάνω από το μέσο επίπεδο εκπαίδευσης για συγκεκριμένη εργασία (Hung, 2008)

ή πάνω από το επίπεδο, το οποίο προσδιορίστηκε μετά από ανάλυση της θέσης εργασίας (Verhaest και Omev, 2006). Σύμφωνα με τους Ng και Feldman (2009), το επίπεδο της εκπαίδευσης αναφέρεται στους ακαδημαϊκούς τίτλους και διαπιστευτήρια, καθώς και στα πτυχία τα οποία έχει στην κατοχή του ο εργαζόμενος. Οι ίδιοι χρησιμοποιούν τον όρο “μορφωμένοι” εργαζόμενοι, όταν αναφέρονται στα άτομα εκείνα που κατέχουν ένα τουλάχιστον πτυχίο τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, το οποίο και αποτελεί προϋπόθεση εισόδου στα περισσότερα επαγγέλματα με υψηλή αμοιβή. Για τους Rasheed και Wilson (2013), ως υπερεκπαίδευση ορίζεται η πλεονάζουσα σχολική εκπαίδευση, η απόκτηση δηλαδή πολλών πτυχίων και ακαδημαϊκών τίτλων, η οποία χρησιμοποιείται συγχρόνως και για τον όρο υποαπασχόληση. Ο υπερεκπαιδευμένος δηλαδή εργαζόμενος, έχει περισσότερες εκπαιδευτικές γνώσεις από αυτές που τυπικά απαιτούνται για τη θέση εργασίας του.

Η έννοια της υπερεκπαίδευσης εμφανίστηκε για πρώτη φορά στη δεκαετία του 1970, όταν η υψηλά εκπαιδευμένη γενιά άρχισε να εισέρχεται στην αγορά εργασίας. Η προσφορά του υπερεκπαιδευμένου εργατικού δυναμικού ξεπέρασε για πρώτη φορά, τη ζήτηση και την ανάγκη που υπήρχε για εργαζόμενους αυτού του είδους (Rubb, 2009). Το φαινόμενο της υπερεκπαίδευσης εξηγείται με τρεις τρόπους, όπως η κατοχή από τους εργαζόμενους περισσότερων γνώσεων και ικανοτήτων από αυτές που απαιτεί η εργασία τους, η εκπλήρωση των προσδοκιών που έχουν οι μορφωμένοι εργαζόμενοι σχετικά με τις επαγγελματικές τους αποδόσεις και η επιδείνωση της οικονομικής τους κατάστασης συγκριτικά με προηγούμενη κατάσταση υψηλότερου επιπέδου (Tsang et al., 1985). Ωστόσο, το να είναι ένας εργαζόμενος υπερεκπαιδευμένος δε σημαίνει οπωσδήποτε πως κατέχει πλεόνασμα προσόντων, διότι μπορεί να υστερεί σε άλλα σε προσόντα όπως π.χ. σε δεξιότητες και εμπειρία (Rubb, 2009).

### **1.3 Αντιλαμβανόμενο και αντικειμενικό πλεόνασμα προσόντων**

Το πλεόνασμα προσόντων, το οποίο όπως προκύπτει, είναι μία διάσταση της υποαπασχόλησης με βαρύνουσα σημασία, μπορεί να μελετηθεί με δύο τρόπους, υποκειμενικά και αντικειμενικά. Η διάκριση αυτή είναι ουσιώδους σημασίας για τη μελέτη του, επειδή, πέρα από το γεγονός ότι χρησιμοποιούνται διαφορετικοί τρόποι και κριτήρια για τη μέτρησή του, προκύπτουν και διαφορετικά ευρήματα στη μέτρηση των μεταβλητών (Erdogan et al., 2011b). Στην πραγματικότητα αντιμετωπίζονται από τους ερευνητές ως διαφορετικές θεωρητικές κατασκευές, παρά το γεγονός ότι πρόκειται για διαφορετικές λειτουργικές εκφάνσεις του ίδιου φαινομένου (Hu et al., 2015).

**Ως αντιλαμβανόμενο πλεόνασμα προσόντων (POQ-perceived overqualification)** ή απλώς υποκειμενικό πλεόνασμα προσόντων (subjective overqualification) ορίζεται: α) η προσωπική αντίληψη του ίδιου του εργαζόμενου, πως κατέχει μεγαλύτερη επαγγελματική εξειδίκευση από αυτή που απαιτείται στην εργασία του και β) η πεποίθησή του πως έχει περιορισμένες ευκαιρίες να αποκτήσει και να χρησιμοποιήσει καινούριες δεξιότητες, οι οποίες να σχετίζονται με τη θέση και το αντικείμενο της εργασίας του. Αντιλαμβανόμενο πλεόνασμα δηλαδή υπάρχει, όταν τα άτομα αντιλαμβάνονται πως η εκπαίδευση, η εμπειρία και οι δεξιότητες που διαθέτουν ξεπερνούν τις απαιτήσεις των καθηκόντων της εργασίας τους, όπως κι όταν αντιλαμβάνονται πως υπάρχει έλλειψη ευκαιριών επαγγελματικής εξέλιξης και ανόδου (Johnson et al., 2002). Οι Khan και Morrow (1991), επίσης, αναφέρουν ότι ορισμένοι ερευνητές προτείνουν πως η έννοια του πλεονάσματος περιλαμβάνει δύο διαστάσεις. Η πρώτη διάσταση αφορά στην αντιληπτή αναντιστοιχία, το βαθμό δηλαδή στον οποίο τα προσόντα που διαθέτει ένας εργαζόμενος δε συνάδουν με τις απαιτήσεις της εργασίας του και τη διάσταση που αφορά την “no-growth” αντίληψη, το αν δηλαδή ο εργαζόμενος έχει ευκαιρίες επαγγελματικής εξέλιξης ή όχι.

Το αντιλαμβανόμενο πλεόνασμα προσόντων είναι ένα μονοδιάστατο κατασκεύασμα που έχει πιθανό αντίκτυπο στην αντιπαραγωγική συμπεριφορά στην εργασία. Ο εργαζόμενος που θεωρεί πως κατέχει πλεόνασμα προσόντων για τη θέση εργασίας στην οποία απασχολείται μέσα σε έναν οργανισμό, είναι πολύ πιθανό όχι μόνο να μην ταυτίζεται με αυτόν, αλλά και να έχει αρνητικά συναισθήματα (Luksyte et al., 2011). Πολλές έρευνες έχουν συσχετίσει το αντιλαμβανόμενο πλεόνασμα με εργασιακές συμπεριφορές, όπως η χαμηλή ικανοποίηση από την εργασία, η μειωμένη οργανωσιακή δέσμευση και η επιθυμία αποχώρησης από τη θέση εργασίας, με αποτέλεσμα αυτό να απασχολεί ιδιαίτερα την διοίκηση των ανθρώπινων πόρων του κάθε οργανισμού (Feldman et al., 2002, Feldman και Turnley, 1995).

Τέλος, όταν αναφερόμαστε στο αναδυόμενο πλεόνασμα προσόντων, το οποίο δεν είναι εμφανές από την αρχή της πρόσληψης, αλλά παρουσιάζεται με το πέρασμα των χρόνων και γίνεται αντιληπτό από τον εργαζόμενο κατά την άσκηση των καθηκόντων του (Shultz et al., 2011), γίνεται κατανοητή η ιδιαίτερη σημασία του υποκειμενικού πλεονάσματος και δεν εκπλήσσει το γεγονός ότι οι περισσότεροι ερευνητές επιλέγουν να μελετήσουν το αντιλαμβανόμενο πλεόνασμα προσόντων και τη σχέση του με την οργανωσιακή συμπεριφορά, την απόδοση στην εργασία και την πρόθεση αποχώρησης (Luksyte et al., 2011).

**Αντικειμενικό πλεόνασμα προσόντων (Objective Overqualification).** Σύμφωνα με τους Erdogan et al. (2011a), αντικειμενική μέτρηση του πλεονάσματος προσόντων έχουμε όταν συγκρίνουμε τις γνώσεις, τις ικανότητες και τις δεξιότητες ενός ατόμου, με αυτά που απαιτεί η εκτέλεση της εργασίας του. Στην αντικειμενική μέτρηση συγκρίνονται τα αντικειμενικά προσόντα του εργαζόμενου, δηλαδή, οι ακαδημαϊκές γνώσεις, η εμπειρία του, οι ικανότητές του και οι δεξιότητές του, με τα τυπικά προσόντα που απαιτούνται για τη συγκεκριμένη θέση εργασίας (Maltarich et al., 2011, Longhi και Brynin, 2009).

Παρόλο που υποστηρίζεται πως το αντικειμενικό πλεόνασμα βρίσκεται πιο κοντά στην πραγματικότητα, η επικέντρωση στη μελέτη του δεν επαρκεί για να δώσει την πλήρη εικόνα του πλεονάσματος προσόντων. Αυτό συμβαίνει διότι εξετάζει περιορισμένο αριθμό παραγόντων και αγνοεί πολλές ψυχολογικές μεταβλητές, οι οποίες μπορούν να λειτουργήσουν ως ακριβείς δείκτες πρόβλεψης της συμπεριφοράς του εργαζόμενου, λόγω του ότι επιδρούν περισσότερο στη διαμόρφωση αυτών των μεταβλητών, ως αποτέλεσμα μιας κατάστασης που βιώνει (Erdogan et al., 2011b, Lobene et al., 2015).

#### **1.4 Θεωρητικές προσεγγίσεις του πλεονάσματος προσόντων**

##### Η θεωρία του Ανθρώπινου Κεφαλαίου (Human Capital Theory)

Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, τα άτομα επενδύουν στην απόκτηση γνώσεων, δεξιοτήτων και ικανοτήτων και προσπαθούν να δημιουργήσουν ένα ανθρώπινο κεφάλαιο, προσδοκώντας να επιτύχουν μεγαλύτερες αποδοχές από την εργασία τους, καθώς και άλλες παροχές, όπως ένα καλύτερο και πιο ευχάριστο περιβάλλον εργασίας, αντίστοιχες του κεφαλαίου που οι ίδιοι προσφέρουν στην εργασία τους (Longhi και Brynin, 2009). Η έννοια του ανθρώπινου κεφαλαίου αποτελεί το βασικό θεωρητικό υπόβαθρο που χρειαζόμαστε, προκειμένου να κατανοήσουμε και να ερμηνεύσουμε το πλεόνασμα προσόντων, το σύνολο δηλαδή των φυσικών, αλλά και των επίκτητων ικανοτήτων που μπορεί να διαθέτει ένα άτομο (Becker 1993).

Η οικονομική άνθιση της μεταπολεμικής περιόδου όλων των κλάδων της οικονομίας που απαιτούσαν εξειδικευμένο εργατικό δυναμικό, οδήγησε το ενδιαφέρον όλων των κυβερνήσεων των αναπτυγμένων και αναπτυσσόμενων χωρών στην αντίληψη ότι η επέκταση και ο εκσυγχρονισμός της εκπαίδευσης μπορεί να συμβάλει τόσο στην οικονομική ανάπτυξή τους, όσο και στην άμβλυνση των κοινωνικών ανισοτήτων (Schultz, 1974, Schultz, 1961,

Ψαχαρόπουλος, 1999). Αυτό το αυξανόμενο ενδιαφέρον για την εκπαίδευση οφείλεται σε μεγάλο βαθμό, επίσης, στη θεωρία για την οικονομική ανάπτυξη, που εμφανίζεται τη μεταπολεμική περίοδο στις ΗΠΑ, στη Θεωρία δηλαδή του “Ανθρώπινου Κεφαλαίου”. Η θεωρία αυτή, κατά τον αμερικανό οικονομολόγο Schultz, συνοψίζεται στην άποψη ότι οι πηγές πλούτου για την οικονομική ανάπτυξη μιας χώρας δεν είναι μόνο οι γνωστές έως τώρα, όπως π.χ. η ευφορία της γης, οι πρώτες ύλες, το πλούσιο υπέδαφος κτλ., αλλά και μια άλλη, η πιο σημαντική από όλες, ο άνθρωπος. Το κεντρικό σημείο στη θεωρία του Ανθρώπινου Κεφαλαίου είναι ότι τα άτομα έχουν την ικανότητα να μαθαίνουν και να εκπαιδεύονται πάνω σε κάποιο αντικείμενο εργασίας, το οποίο μπορεί να συγκριθεί με τους άλλους φυσικούς πόρους στην καπιταλιστική διαδικασία παραγωγής (Becker, 1964).

Για τον Borjas (2003), το ανθρώπινο κεφάλαιο είναι το σύνολο των ικανοτήτων και επίκτητων δεξιοτήτων που φέρει ο καθένας μας στην αγορά εργασίας. Οι ικανότητες και οι δεξιότητες στο σύνολό τους, δίνουν μοναδικότητα στο ανθρώπινο κεφάλαιο που διαθέτει κάθε άτομο και επηρεάζουν την παραγωγικότητά του. Ο Judson (1998), επίσης, υποστηρίζει την άποψη πως το ανθρώπινο κεφάλαιο είναι το σύνολο των ικανοτήτων και των γνώσεων των ατόμων. Μετράει την ποιότητα της προσφερόμενης εργασίας που μπορεί να συσσωρευτεί μέσω της εκπαίδευσης και της εμπειρίας. Ο Schultz δίνει οικονομική διάσταση και χρησιμοποιεί οικονομικούς όρους για να περιγράψει τις διανοητικές ικανότητες των ατόμων, τις γνώσεις δηλαδή και τις δεξιότητές τους, τις οποίες ονομάζει μία από τις μορφές του “κεφαλαίου”. Η βελτιωμένη ποιότητα του ανθρώπινου κεφαλαίου που έχει αποκτηθεί μέσω καλύτερης και μακροχρόνιας εκπαίδευσης, επιτρέπει στα άτομα να εργάζονται αποτελεσματικότερα και με πιο ποιοτικά αποτελέσματα. Επιπλέον, τους δίνει τη δυνατότητα να εφαρμόσουν νέες ιδέες και καινοτομίες. Με λίγα λόγια, το επιπρόσθετο ανθρώπινο κεφάλαιο, όπως συμβαίνει και με το φυσικό κεφάλαιο, αυξάνει την παραγωγικότητα της εργασίας (Νικολάου, 2005).

Μία ακόμη προσέγγιση της θεωρίας του ανθρώπινου κεφαλαίου βασίζεται στον ισχυρισμό ότι η περισσότερη εκπαίδευση θα οδηγήσει σε υψηλότερη παραγωγικότητα, υψηλότερα κέρδη και, ως εκ τούτου, θα φέρει μακροοικονομικά την ανάπτυξη (Becker, 1964). Ακόμη, για τον Becker, το υψηλότερο μορφωτικό επίπεδο συνδέεται στενά με τα υψηλότερα κατά κεφαλήν κέρδη, με τα πιο αναγνωρισμένους κύρους επαγγέλματα και την κοινωνική πρόοδο.

Την εργασιακή εμπειρία και την εκπαίδευση που αποτελούν τις δυο βασικές μορφές του ανθρώπινου κεφαλαίου, τα άτομα μπορούν να τις αποκτήσουν στη διάρκεια της καριέρας τους. Πρέπει να αναφερθεί, ωστόσο, πως τα άτομα που επιλέγουν να επενδύσουν



περισσότερο στην εκπαίδευση, ξοδεύοντας περισσότερο χρόνο για την απόκτησή της, υστερούν στην απόκτηση εργασιακής εμπειρίας. Αντιθέτως, τα άτομα που εισέρχονται νωρίς στην αγορά εργασίας, συνήθως έχουν λιγότερη εκπαίδευση, αλλά αποκτούν περισσότερη εμπειρία (Ng και Feldman, 2009). Σύμφωνα με τους Frei και Sousa-Posa (2012), όταν το ανθρώπινο κεφάλαιο αξιοποιείται μερικώς στην εργασία, διαπιστώνεται η ύπαρξη πλεονάσματος προσόντων, το οποίο είναι πιθανό να οδηγήσει το άτομο στην αναζήτηση νέας εργασίας, προκειμένου να επιτευχθεί η πλήρης αξιοποίησή του.

Η θεωρία του ανθρώπινου κεφαλαίου εξαπλώθηκε σε όλο τον σύγχρονο κόσμο και υποστηρίζει πως όχι μόνο η οικονομική ανάπτυξη, αλλά και η “ίδια η επιβίωση των εθνών” εξαρτάται από την ορθή και αποτελεσματική χρήση των διανοητικών πηγών πλούτου, του ανθρώπινου κεφαλαίου δηλαδή που διαθέτει η κάθε χώρα. Ο Schultz θεωρεί πως οι επενδύσεις στην εκπαίδευση και στη δημόσια υγεία είναι βαρύνουσας σημασίας, διότι αυξάνουν την παραγωγική ικανότητα του ανθρώπου, αυξάνουν δηλαδή τη σημαντικότερη από όλες τις υπόλοιπες πηγές πλούτου. Η εξασφάλιση της εκπαίδευσης και της καλής υγείας αποτελεί προϋπόθεση για τον κάθε άνθρωπο και την παραγωγικότητά του ως εργαζομένου. Όσο περισσότερες γνώσεις και μεγαλύτερη ειδικευση διαθέτει ένας εργαζόμενος, τόσο παραγωγικότερη και αποδοτικότερη είναι η εργασία του (Φραγκουδάκη, 1985).

#### Θεωρία του ταιριάσματος Ατόμου-Εργασίας (Person-Job fit)

Στην κατανόηση του πλεονάσματος προσόντων σημαντικό ρόλο κατέχει και η θεωρία του “Ταιριάσματος Ατόμου-Εργασίας” (Person-Job fit, p-j fit). Η συγκεκριμένη θεωρία αναφέρεται στη σύνδεση του ατόμου και του εργασιακού περιβάλλοντος κι έχει οριστεί ως η συμβατότητα ατόμου και εργασιακού περιβάλλοντος, όταν τα χαρακτηριστικά τους ταιριάζουν σε μεγάλο βαθμό (Kristof-Brown et al., 2005).

Το ταιρίασμα του ατόμου με το εργασιακό περιβάλλον διακρίνεται σε τέσσερις (4) κατηγορίες: α) τη σύνδεση του ατόμου με τον οργανισμό, β) τη σύνδεση του ατόμου με τους συνεργάτες-συναδέλφους, γ) τη σύνδεση του ατόμου με τον προϊστάμενο και δ) τη σύνδεση του ατόμου με την ίδια την εργασία. Στην τελευταία περίπτωση διακρίνουμε δύο διαστάσεις. Τη σύνδεση απαιτήσεων-ικανοτήτων (demands-abilities), όπου γίνεται σύγκριση των γνώσεων, ικανοτήτων και δεξιοτήτων που κατέχει ο εργαζόμενος με εκείνες που απαιτεί η θέση εργασίας του, και τη σύνδεση αναγκών-παροχών (needs-supplies), όπου συγκρίνονται η ικανοποίηση του ατόμου από την εργασία του με τις ανάγκες και τις επιθυμίες του (Edwards, 1991, Maynard & Parfyonova, 2013). Όσο μεγαλύτερος είναι ο βαθμός ταιριάσματος μεταξύ

του ατόμου και της εργασίας του, τόσο επιτυγχάνονται περισσότερα θετικά εργασιακά αποτελέσματα, γεγονός που αποτελεί ένα σημαντικό δείκτη πρόσληψης ενός υποψηφίου σε μια θέση εργασίας (Higgins και Judge, 2004).

### Θεωρία της Σχετικής Στέρησης (Relative Deprivation Theory)

Η θεωρία της Σχετικής Στέρησης έχει συνδεθεί με το αντιλαμβανόμενο πλεόνασμα προσόντων, την υποκειμενική δηλαδή εντύπωση που έχει ο εργαζόμενος πως κατέχει σε υπέρτερο βαθμό τα προσόντα που απαιτούνται για την εργασία του (Maynard et al., 2015). Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή, η εκτίμηση του εργαζόμενου πως κατέχει υψηλό εκπαιδευτικό επίπεδο, μεγάλη εργασιακή εμπειρία κι άλλες αξιόλογες ικανότητες και δεξιότητες, τον οδηγεί στην επιθυμία να λαμβάνει από την εργασία του κάποιας μορφής ανταμοιβή. Όταν αυτό δε συμβαίνει, ο εργαζόμενος νιώθει το αίσθημα της στέρησης σε σχέση με αυτό που θεωρεί πως αξίζει και δικαιούται (Erdogan και Bauer, 2009, McKee-Ryan και Harvey, 2011, Hu et al., 2015). Στην ουσία πρόκειται για τη διάψευση των προσδοκιών του εργαζόμενου, σε σύγκριση με προηγούμενες εμπειρίες του, με ό,τι ανέμενε ή όσα ενδεχομένως του είχε υποσχεθεί ο εργοδότης του (Liu και Wang, 2012). Το αίσθημα αυτό της στέρησης δημιουργεί με τη σειρά του δυσaréσκεια στον εργαζόμενο, η οποία εντείνεται όσο αυξάνεται το χάσμα ανάμεσα στις προσδοκώμενες και πραγματικές συνθήκες εργασίας του (Feldman et al., 2002, Liu και Wang, 2012).

Η θεωρία της σχετικής Στέρησης (Crosby, 1976) έχει χρησιμοποιηθεί για την κατανόηση της αντίδρασης των ατόμων σε καταστάσεις δυσδιάκριτων προσδοκιών. Στις περιπτώσεις που ο εργαζόμενος βιώνει εργασιακή αναντιστοιχία δεξιοτήτων, το πλεόνασμα προσόντων αναμένεται να μειώσει την ικανοποίησή του από την εργασία. Όσο υψηλότερο μορφωτικό επίπεδο διαθέτουν τα άτομα, τόσο μεγαλύτερες εργασιακές ευθύνες και προκλήσεις αναλαμβάνουν, με αποτέλεσμα να έχουν περισσότερες και καλύτερες προοπτικές προαγωγής, έναντι συναδέλφων τους που διαθέτουν λιγότερα προσόντα. Οι έρευνες στη διάρκεια των χρόνων έχουν δείξει πως, όταν προκύπτουν διαφορές μεταξύ των πραγματικών και των απαιτούμενων προσόντων, οι προσδοκίες δεν εκπληρώνονται κι είναι πολύ πιθανό να εμφανιστεί εργασιακή δυσaréσκεια (Lobene και Meade, 2013, Tsang et al., 1991).

Η Σχετική Στέρηση, η οποία θεωρείται από τους ερευνητές πως λειτουργεί ως διαμεσολαβητής ανάμεσα στο πλεόνασμα προσόντων και τις συνέπειές του (Erdogan et al., 2011b, Luksyte και Spitzmueller, 2011), διαπιστώθηκε πως έχει ως αντίκτυπο, πρωτίστως, χαμηλή εργασιακή ικανοποίηση (Fine και Nevo, 2008, Erdogan και Bauer, 2009), μειωμένη

ψυχική ευημερία (Feldman et al. 2002) και, τέλος, αυξημένη πρόθεση αποχώρησης (McKee-Ryan και Harvey, 2011).

### Θεωρία της Δικαιοσύνης (The Equity Theory)

Η θεωρία της Δικαιοσύνης μπορεί να χαρακτηριστεί και ως συγγενής προσέγγιση της θεωρίας της Σχετικής Στέρησης, η οποία υποστηρίζει πως τα άτομα συγκρίνουν τα ατομικά τους αποτελέσματα με κάποιο τύπο προτύπου κι έχουν την τάση να κατηγορούν τους εαυτούς τους έναντι των άλλων (Crosby, 1976). Σύμφωνα με τη θεωρία της Δικαιοσύνης, ένας εργαζόμενος αισθάνεται αδικημένος, όταν συγκρίνει την ανταμοιβή του, αναλογικά με τα προσόντα που διαθέτει, με αυτή των συναδέλφων του και των δικών τους προσόντων αντίστοιχα (Liu και Wang, 2012, Thompson, 2009). Σύμφωνα με τους Liu και Wang (2012), το περί δικαίου αίσθημα του εργαζόμενου πλήττεται, όταν του ανατίθενται τα ίδια καθήκοντα ή έχει τις ίδιες ευκαιρίες προαγωγής με κάποιον συνάδελφό του, ενώ ο ίδιος διαθέτει ανώτερη μόρφωση και περισσότερη εμπειρία από εκείνον. Το αίσθημα αδικίας του εργαζόμενου, συγκριτικά με κάποιο πρότυπο αναφοράς, μπορεί να οδηγήσει σε δυσαρέσκεια για την εργασία του και σε μεγαλύτερη πιθανότητα αποχώρησης του από αυτή (McKee-Ryan και Harvey, 2011).

### **1.5 Αιτίες εμφάνισης του φαινομένου του πλεονάσματος προσόντων**

Η θεωρία του “Ανθρώπινου Κεφαλαίου” ξεκινά με την υπόθεση, πως τα άτομα επιλέγουν το επίπεδο εκπαίδευσης και κατάρτισης που θα αποκτήσουν, όπως επίσης, και το επίπεδο άλλων αγαθών π.χ. την ιατρική τους ασφάλιση και τις λοιπές παροχές υγείας, σταθμίζοντας τα οφέλη που θα αποκομίσουν από την απόκτηση των αγαθών αυτών και το κόστος το οποίο συνεπάγεται η απόκτησή τους. Στα οφέλη περιλαμβάνονται κυρίως η μισθολογική εξέλιξη μαζί με την επαγγελματική αναγνώριση, ενώ το κόστος αναφέρεται στην απώλεια χρήματος και χρόνου που απαιτούνται, προκειμένου να αποκτηθούν τα αγαθά αυτά (Becker, 1993).

Στην οικονομική θεωρία που διατύπωσε ο Becker το 1964, ήταν ο πρώτος που επεσήμανε τη θετική σχέση που υπάρχει μεταξύ των μισθών και των επενδύσεων με το εκπαιδευτικό επίπεδο του ανθρώπινου κεφαλαίου (Rubb, 2003), τονίζοντας τη σημασία της περίσσιας μόρφωσης των ατόμων στον καθορισμό της αμοιβής τους. Έρευνα που έγινε στην ανάλυση των μισθολογικών αλλά και των γενικότερων επιπτώσεων του πλεονάσματος

προσόντων σε τέσσερις (4) ευρωπαϊκές χώρες, έδειξε πως η πρόσθετη εκπαίδευση στις περισσότερες περιπτώσεις σαφώς και παράγει υψηλότερους μισθούς, χωρίς ωστόσο, αυτό να σημαίνει πως βρέθηκε να ισχύει και μια σταθερότητα στη μισθολογική άνοδο. Το να κατέχει κάποιος ένα σημαντικό αριθμό πτυχίων είναι μια επιτυχημένη επένδυση στο ανθρώπινο κεφάλαιο, ενώ ταυτόχρονα, αποτελεί κι έναν ορθολογικό υπολογισμό του ατόμου για την εξέλιξη της επαγγελματικής του πορείας (Brynin και Longhi, 2009). Στις συζητήσεις τους οι Feldman και Maynard (2011), σχετικά με το γιατί τόσοι πολλοί εργαζόμενοι είναι τελικά υπερεκπαιδευμένοι για την εργασία στην οποία απασχολούνται, κατέληξαν στο συμπέρασμα πως το φαινόμενο αυτό συμβαίνει, διότι οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζουν την απόκτηση πολλών διπλωμάτων ως υποκατάστατο των χαρακτηριστικών που επιθυμούν να σχετίζεται με την εργασία τους (Erdogan et al., 2011a). Σήμερα έχει αποδειχθεί πως η περισσότερη εκπαίδευση ενισχύει και βελτιώνει, επίσης, την απόδοση των ατόμων σε δοκιμασίες γνωστικών ικανοτήτων. Οι αγορές εργασίας των χωρών της Ευρώπης και των ΗΠΑ, μετά από έρευνες που έγιναν σε αυτές, έδειξαν πως χαρακτηρίζονται από ένα σημαντικό μέγεθος υπερεκπαίδευσης. Μεταξύ του 20% και 40% όλων των εργαζομένων φαίνεται ότι έχουν περισσότερη εκπαίδευση σε σχέση με τις απαιτήσεις των θέσεων εργασίας τους, ενώ στις ΗΠΑ το φαινόμενο αυτό εμφανίζεται εντονότερα συγκριτικά με την Ευρώπη. Παράλληλα όμως, διαπιστώνεται πως η τάση για υπερεκπαίδευση στην Ευρώπη παρουσιάζει ανοδική πορεία, ενώ στις ΗΠΑ παρατηρείται το αντίθετο (Κικίλιας, 2006).

Η συζήτηση γύρω από το θέμα του πλεονάσματος προσόντων ξεκίνησε από τους Αμερικανούς ερευνητές περίπου το 1970, οι οποίοι προσπάθησαν να αποδείξουν πως η αγορά εργασίας δεν ήταν πλέον σε θέση να απορροφήσει τη μεγάλη πλειοψηφία των αποφοίτων των πανεπιστημίων και των κολεγίων. Παρόλο που η κατοχή πολλών προσόντων είναι ένα φαινόμενο το οποίο προϋπήρχε, η πρόσφατη παγκόσμια οικονομική κρίση με τα υψηλά ποσοστά ανεργίας, καθώς και η άνοδος του μορφωτικού επιπέδου του εργατικού δυναμικού (Vaisey, 2006), την έχουν αναδείξει σε ένα ιδιαίτερου ενδιαφέροντος ζήτημα, που απασχολεί την αγορά εργασίας των ανεπτυγμένων και αναπτυσσόμενων χωρών (Zhang et al., 2016, Harari et al., 2017). Ο Feldman (1996), υποστήριξε πως το πλεόνασμα προσόντων συνδέεται στενά με την οικονομική κρίση και διαπίστωσε πως το ποσοστό της υποαπασχόλησης αυξάνεται στις περιόδους αύξησής της.

Η συνεχόμενη αύξηση του αριθμού των σπουδαστών που αποφοιτούν, σε συνδυασμό με την κρίση που υπάρχει στην απασχόληση τις τελευταίες δεκαετίες, έχει μεταμορφώσει τον τρόπο με τον οποίο λειτουργεί η αγορά εργασίας. Οι νεότερες γενιές, αν και σαφώς περισσότερο και καλύτερα μορφωμένες συγκριτικά με τα προηγούμενα χρόνια, βρίσκουν

όλο και πιο δύσκολα εργασία που να αντιστοιχεί στο εκπαιδευτικό τους επίπεδο, όταν εγκαταλείπουν το εκπαιδευτικό σύστημα (Guironnet και Peyroch, 2007). Μια ακόμη δυσάρεστη παρενέργεια της οικονομικής κρίσης είναι το φαινόμενο πως τα νέα άτομα, τα οποία μόλις αποφοιτούν από τα πανεπιστημιακά ιδρύματα και κολέγια και τα οποία εισήλθαν σε αυτά κατά τη διάρκεια της οικονομικής κρίσης, επανεξετάζουν τους μακροπρόθεσμους στόχους της επαγγελματικής τους σταδιοδρομίας και αναπτύσσουν μειωμένες προσδοκίες σχετικά με τον χρόνο που θα χρειασθούν για να εξασφαλίσουν μία θέση εργασίας. Έτσι καταλαμβάνουν θέσεις εργασίας που παραδοσιακά θα είχαν πάρει άτομα με λιγότερη εκπαίδευση, περιορίζοντας από τη μία τις ευκαιρίες των μη πτυχιούχων να βρουν μια θέση εργασίας και από την άλλη αυξάνουν τη δική τους υποαπασχόληση (Thompson et al., 2013).

Υποστηρίζεται επίσης, πως το φαινόμενο να υπάρχουν εργαζόμενοι με περίσσια προσόντα συγκριτικά με τις απαιτήσεις της θέσης εργασίας που κατέχουν, εξηγείται από την τάση που έχουν οι ίδιοι οι εργαζόμενοι να αποδέχονται θέσεις εργασίας που απαιτούν λιγότερα προσόντα, λόγω της δυσκολίας που υπάρχει να βρουν μία “κατάλληλη” γι’ αυτούς θέση και να αποφύγουν έτσι το ενδεχόμενο να μείνουν χωρίς εργασία. Ο φόβος της ανεργίας δηλαδή, είναι ο λόγος που οδηγεί τους υπερεκπαιδευμένους εργαζόμενους στις κατώτερες των προσόντων τους θέσεις εργασίας (Rubb, 2003). Επιπλέον, οι εργαζόμενοι οι οποίοι απολύθηκαν και βρέθηκαν άνεργοι για μεγάλο χρονικό διάστημα, περιθωριοποιούνται από την αγορά εργασίας, με αποτέλεσμα να γίνεται πιο δύσκολο για αυτούς να βρουν ξανά μια εργασία ανάλογη των προσόντων τους (Feldman, 1996). Οι Sicherman (1991) και Groot (1996) υποστήριξαν πως ένας ακόμη λόγος που εξηγεί την τάση αυτή είναι η πεποίθηση που έχουν οι εργαζόμενοι πως η αποδοχή μιας κατώτερης έστω θέσης εργασίας, θα τους δώσει την ευκαιρία να κερδίσουν εμπειρία κι εξειδίκευση, γεγονός που θα δημιουργήσει προϋποθέσεις, ώστε να βρουν μία καλύτερη εργασία στο μέλλον. Όταν τα άτομα σκέφτονται και ενεργούν κάτω από αυτές τις προοπτικές, το φαινόμενο της υποαπασχόλησης μπορεί να είναι μία προσωρινή κατάσταση, μπορεί ωστόσο, να εξελιχθεί και σε ένα μόνιμο, πολυετές φαινόμενο (Rubb, 2003).

## **1.6 Συνέπειες του πλεονάσματος προσόντων**

Το πλεόνασμα προσόντων είναι ένα σοβαρό θέμα που απασχολεί εργοδότες και εργαζόμενους και στη διάρκεια των χρόνων που πέρασαν έχει θεωρηθεί πως επηρεάζει αρνητικά τις συμπεριφορές, τις στάσεις και τις αποδόσεις των εργαζομένων. Η εμπειρική όμως έρευνα δεν οδηγεί απαραίτητα σε αυτό το συμπέρασμα. Στην πραγματικότητα, αν και

το πλεόνασμα προσόντων αποτελεί συχνά τροχοπέδη για τον εργαζόμενο, αλλά και για τον οργανισμό στον οποίο απασχολείται και μπορεί να έχει σοβαρά αρνητικά αποτελέσματα, σε κάποιες περιπτώσεις και υπό ορισμένες συνθήκες, οι εργαζόμενοι που έχουν περίσσεια προσόντων μπορεί να αποτελέσουν πολύτιμους πόρους για τους οργανισμούς, όπως επίσης, μπορεί και οι ίδιοι να ωφεληθούν από την ύπαρξη πλεονάσματος προσόντων (Erdogan et al., 2011b).

Σύμφωνα με τους Feldman et al. (2002), η υποαπασχόληση συνδέεται με έναν αριθμό αρνητικών στάσεων απέναντι στην εργασία και στη σταδιοδρομία. Θεωρούν πως στην αρνητική αντίδραση της υποαπασχόλησης μεγαλύτερο ρόλο παίζει η μείωση της δυνατότητας που έχουν οι εργαζόμενοι να αξιοποιήσουν τις ικανότητές τους, από τον ρόλο που παίζει η μείωση του μισθού και πως η υποαπασχόληση δημιουργεί συναισθήματα στέρησης, τα οποία επηρεάζουν δυσμενώς τη στάση των ατόμων απέναντι στην παρούσα θέση εργασίας τους και γενικότερα απέναντι στη σταδιοδρομία τους. Καταλήγουν πως η υποαπασχόληση είναι πρόβλημα, το οποίο αφορά τόσο τα στελέχη όσο και τους χαμηλότερα αμειβόμενους εργαζόμενους.

Οι έρευνες έχουν δείξει πως το πλεόνασμα προσόντων έχει μεγάλες κοινωνικές, ψυχολογικές και φυσιολογικές επιπτώσεις για τους εργαζόμενους (Thompson et al., 2013). Ομοίως και οι Maynard και Feldman (2011) υποστηρίζουν πως υπάρχουν οικονομικές, συναισθηματικές και κοινωνικές συνέπειες για τους υποαπασχολούμενους εργαζόμενους. Όταν τα άτομα βρίσκονται σε θέσεις εργασίας για τις οποίες είναι υπερπροσόντουχα, η στάση τους απέναντι στην εργασία, οι επιδόσεις τους, η συμπεριφορά τους, καθώς και η πρόθεσή τους για παραμονή στην ίδια θέση, μπορεί να επηρεαστούν αρνητικά.

Η χαμηλή εργασιακή ικανοποίηση είναι το συχνότερα διαπιστωμένο αρνητικό επακόλουθο του πλεονάσματος προσόντων κατά τους Johnson et al. (2002) και Maynard et al. (2015). Οι Johnson και Johnson (1996), επίσης, υποστηρίζουν πως το πλεόνασμα προσόντων έχει αρνητική επίδραση στην ψυχολογική και σωματική υγεία του ατόμου, ενώ από τους Brynin και Longhi (2009) επισημαίνεται η οικονομική επιβάρυνση στην οποία υπόκεινται οι εργαζόμενοι, δεδομένου ότι οι αποδοχές τους είναι χαμηλότερες συγκριτικά με τα προσόντα τους.

Η ύπαρξη πλεονάσματος προσόντων αυξάνει σε μεγάλο βαθμό, την πιθανότητα ο εργαζόμενος να αναζητήσει έναν άλλο εργοδότη ή ακόμη και να μετακινηθεί σε ένα άλλο επάγγελμα, διότι η κίνηση αυτή, σε πολλές περιπτώσεις, μπορεί να τον οδηγήσει στο να επιτύχει να βρει μια κατάλληλη αντιστοιχία μεταξύ προσόντων και εργασίας (Maynard και Feldman, 2011). Οι εργαζόμενοι, ιδιαίτερα, οι οποίοι εκτιμούν την εργασία που απαιτεί τη

χρήση ικανοτήτων, είναι πιθανό να εμφανίσουν συμπεριφορές παραίτησης και να αναζητήσουν νέα εργασία σε πολύ σύντομο χρονικό διάστημα (Maynard και Parfyonova, 2013).

Παρατηρείται, επίσης, το φαινόμενο οι εργαζόμενοι να κινούνται προς το πλεόνασμα προσόντων ή να απομακρύνονται από την κατάσταση αυτή, ακόμη κι ενώ παραμένουν στον ίδιο εργοδότη ή στο ίδιο επάγγελμα. Οι αποτυχίες αντιστοίχισης προσόντων και κατάλληλης θέσης εργασίας μπορεί να συμβούν οποιαδήποτε στιγμή στην καριέρα ενός ατόμου, καθώς η ύπαρξη πλεονάσματος προσόντων δεν περιορίζεται μόνο στους νεοεισερχόμενους στην αγορά εργασίας. Από τα εμπειρικά αποτελέσματα προκύπτει πως, ενώ το πλεόνασμα προσόντων είναι συνήθως μικρής διάρκειας για το κάθε άτομο ξεχωριστά, είναι δυνατό να επηρεάσει εξίσου εργαζόμενους με διαφορετικό επίπεδο εμπειρίας (Frei και Sousa-Poza, 2012).

Έρευνες που χρησιμοποιούν κι άλλες μετρήσεις, εκτός αυτής της υπερεκπαίδευσης, επίσης, υποστηρίζουν την άποψη πως οι εργαζόμενοι με πλεόνασμα προσόντων παρουσιάζουν αρνητική εργασιακή συμπεριφορά. Οι Maynard et al. (2006) έδειξαν πως η αντιλαμβανόμενη υπερκατάρτιση συνδέεται αρνητικά με την εργασιακή ικανοποίηση και την οργανωσιακή δέσμευση, ωστόσο, βρήκαν πως υπάρχει και θετική σχέση μεταξύ πλεονάσματος προσόντων και των προθέσεων των εργαζομένων στον κύκλο εργασιών. Κι ενώ αποδεικνύεται από τις μελέτες πως η αντίδρασή των εργαζομένων στην κατάσταση της υποαπασχόλησης είναι η αλλαγή των προσδοκιών τους, η μείωση της απόδοσής τους και η αποχώρησή τους από την κατάσταση αυτή, υπάρχει και ο αντίποδας. Οι εργαζόμενοι, σε συνεννόηση με τους διευθυντές τους, ενδέχεται να αναλάβουν μεγαλύτερες υποχρεώσεις, να συμμετάσχουν στην εργασιακή ανάπτυξη και καινοτομία ή ακόμη και να αυξήσουν τις εκροές και την απόδοσή τους, προσδοκώντας να εξασφαλίσουν αναγνώριση και μελλοντική ισοτιμία.

Στη βιβλιογραφία έχει υποστηριχθεί με ισχυρά επιχειρήματα πως η περίσσεια τυπικών προσόντων σε έναν εργαζόμενο μπορεί να έχει και θετική πλευρά. Η δημιουργία προοπτικών και η ενδυνάμωση των εργαζομένων αυτής της κατηγορίας ενδέχεται όχι μόνο να αποτρέψει την επιθυμία για αλλαγή εργασίας, αλλά και να οδηγήσει στην επίτευξη μεγαλύτερης απόδοσης αλλά και θετικού εργασιακού κλίματος (Luksyte και Spitzmueller, 2016, Thompson et al., 2013).

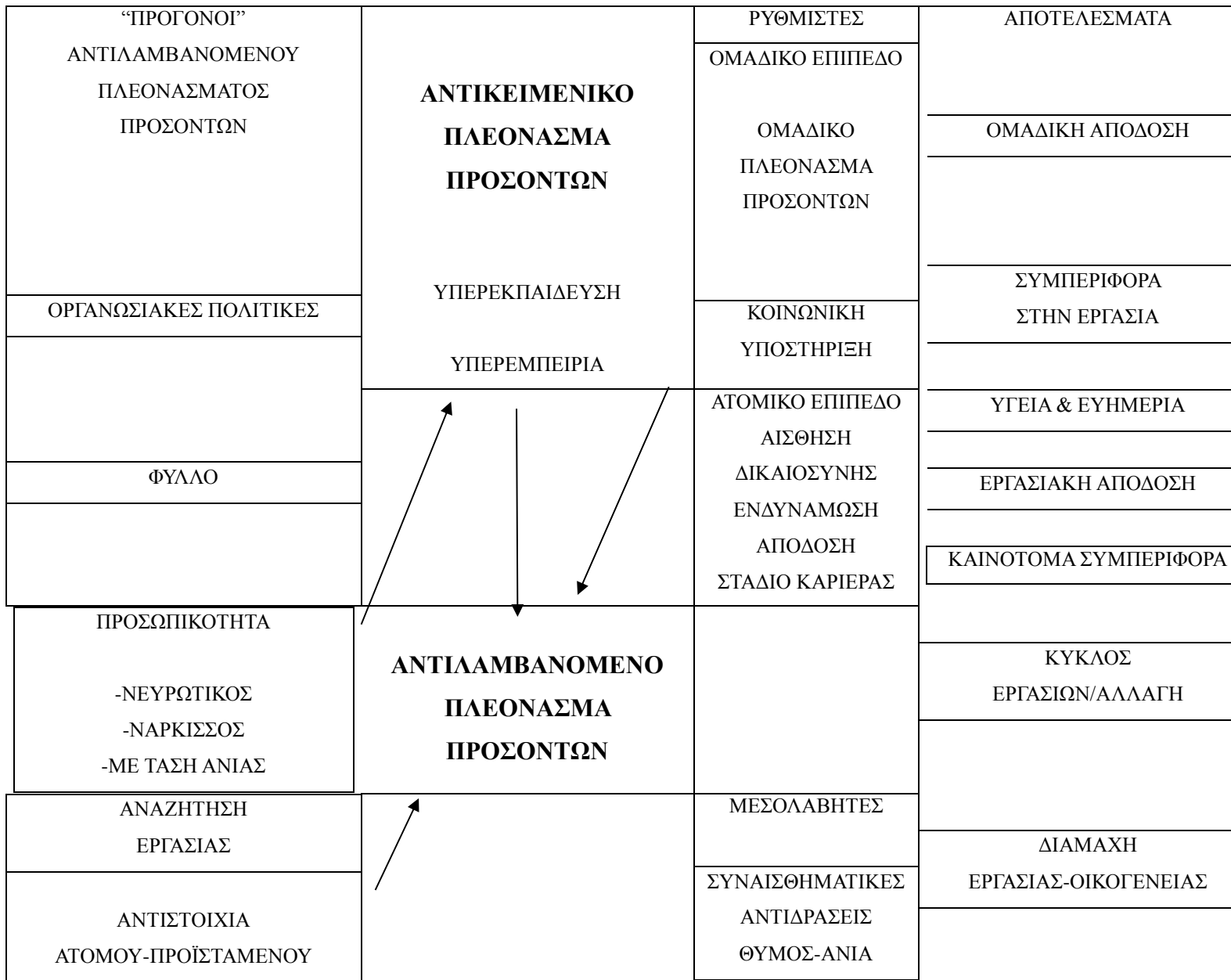
Το πλεόνασμα προσόντων έχει επίσης συνέπειες και για τους ίδιους τους οργανισμούς, τόσο στο κομμάτι της προσαρμογής των επιπέδων των μισθών στην υψηλή προσφορά εργασίας όσο και στο κομμάτι της διαχείρισης μεγάλου αριθμού αιτήσεων

εξειδικευμένου και μη εργατικού δυναμικού (Thompson et al., 2013). Ως συνέπεια οι οργανισμοί ενδέχεται να χάνουν τους ταλαντούχους εργαζόμενους, όταν οι τελευταίοι αισθανθούν πως υποτιμώνται και δεν αξιοποιούνται στην εργασία τους (Maynard και Parfyonova, 2013). Επιπλέον, το να έχει μια επιχείρηση υπερκαταρτισμένο δυναμικό είναι γενικώς μια ανεπιθύμητη κατάσταση, της οποίας η βιβλιογραφία έως σήμερα δεν έχει κάνει αρκετά γνωστές τις συνέπειες (Erdogan et al., 2011b).

Υπάρχει όμως και μια μικρή αλλά αυξανόμενη βιβλιογραφία, που υποστηρίζει πως οι οργανισμοί ωφελούνται από τη συμμετοχή εργαζομένων που κατέχουν πλεόνασμα προσόντων στην παραγωγική διαδικασία, διότι παρέχουν υπηρεσίες ανώτερης ποιότητας ασκώντας τα καθήκοντά τους με καλύτερο τρόπο, σε σχέση με τους λιγότερο καταρτισμένους συναδέλφους τους. Και παρόλο που είναι πολύ πιθανό να αποχωρήσουν γρήγορα, για όσο διάστημα παραμείνουν, οι δεξιότητες και οι ικανότητές τους θα αφήσουν το στίγμα τους μέσα οργανισμό (Maynard et al., 2006). Οι Rushell et al. (2016) πιστεύουν πως, όταν στο γκρουπ των εργαζομένων που διαθέτουν πλεόνασμα προσόντων εφαρμοστούν σωστά δυναμικές εμπειρίες επαγγελματικής εξέλιξης, όπως είναι η εργασιακή στρατηγική, η καθοδήγηση και η ανεπίσημη ηγεσία, ενδέχεται να επιτευχθούν θετικά ατομικά και οργανωτικά αποτελέσματα. Η πρόσθετη γνώση και ο συνδυασμός ικανοτήτων και δεξιοτήτων των υπερπροσόντούχων εργαζομένων τους επιτρέπει να λειτουργούν ως άτυποι ηγέτες, βοηθώντας τους λιγότερο ενημερωμένους και έμπειρους υπαλλήλους στην εκτέλεση της εργασίας, κι επιπλέον, τους καθιστά ικανούς να προσφέρουν τις υπηρεσίες τους στην παροχή σχεδιασμού και καθοδήγησης. Η “επιτυχία” αυτή, στη διάρκεια της εργασιακής τους εξέλιξης με τα νέα διευρυμένα καθήκοντά τους, επηρεάζει θετικά την ικανοποίησή τους και αυξάνει τη φήμη τους στα “μάτια” των συναδέλφων τους, οδηγώντας, με τη σειρά τους, σε μεγαλύτερη δέσμευση και προσήλωση στον οργανισμό. «Εάν προσλαμβάνεις ανθρώπους που είναι “μικρότεροι” από εσένα, θα γίνεις μία επιχείρηση νάνων. Εάν προσλαμβάνεις ανθρώπους που είναι “μεγαλύτεροι” από εσένα θα γίνεις μία επιχείρηση γιγάντων», υποστηρίζει ο Roman, (2009). Το κρυμμένο μήνυμα σε αυτή τη φράση είναι πως ένας από τους τρόπους που διαθέτουν οι οργανισμοί για να αυξήσουν την καινοτομία και τη δημιουργικότητά τους είναι να προσλαμβάνουν εργαζόμενους, οι οποίοι διαθέτουν προσόντα περισσότερα από τις εργασιακές απαιτήσεις του οργανισμού και της αγοράς.

Το μοντέλο των “προγόνων” των Liu και Wang παρουσιάζει μέσα από μια πολυεπίπεδη προοπτική, τα στοιχεία τα οποία συνθέτουν το πλεόνασμα προσόντων και τις συνέπειες του αντιλαμβανόμενου πλεονάσματος προσόντων.





**Σχήμα 1. Μοντέλο των προσδιοριστικών παραγόντων και των αποτελεσμάτων του αντιλαμβανόμενου πλεονάσματος προσόντων, βασισμένο στο μοντέλο των Liu και Wang (2012).**

Στο μοντέλο των “προγόνων” παρατηρούμε πως παράγοντες, όπως είναι το φύλο και η προσωπικότητα του κάθε εργαζόμενου, οι οργανωσιακές πολιτικές, η προσπάθεια για εύρεση εργασίας, η ίδια η εργασία καθώς και η ταύτιση ή όχι με τον προϊστάμενο, αποτελούν στοιχεία τα οποία, εάν συνδυαστούν με την κατοχή περισσότερων από τα απαιτούμενα τυπικά προσόντα και με την εργασιακή εμπειρία, προσδιορίζουν το αντικειμενικό πλεόνασμα προσόντων του εργαζόμενου. Το συμπέρασμα που προκύπτει είναι πως ο ρόλος που θα διαδραματίσουν οι “ρυθμιστές”, η κοινωνική υποστήριξη, δηλαδή, και η ενδυνάμωση, μαζί

με τους “μεσολαβητές”, όπως είναι η αυτοεκτίμηση και οι συναισθηματικές αντιδράσεις του κάθε ατόμου, θα προσδιορίσει το εάν το αποτέλεσμα του ατομικού ή ομαδικού πλεονάσματος προσόντων, θα προσθέσει θετικά ή αρνητικά στοιχεία στον οργανισμό.

### **1.7 Μέτρηση του πλεονάσματος προσόντων**

Ο τρόπος μέτρησης του πλεονάσματος προσόντων παρουσιάζει μεγάλο ενδιαφέρον. Γενικώς, επικρατεί ο ισχυρισμός πως υπάρχει δυσκολία μέτρησής του, λόγω του ότι η βιβλιογραφία διαφωνεί για το υφιστάμενο σύνολο μετρήσεων. Οι Verhaest και Omey (2006) υποστηρίζουν αυτό τον ισχυρισμό και παραδέχονται πως δεν υπάρχει ένας ενιαίος τρόπος μέτρησης της έννοιας.

Σύμφωνα με τους Erdogan et al., (2011b), το πλεόνασμα προσόντων μπορεί να μετρηθεί είτε αντικειμενικά, π.χ. από την πλευρά των εργοδοτών, οι οποίοι συγκρίνουν τα αντικειμενικά προσόντα ενός υποψήφιου με τις απαιτήσεις της συγκεκριμένης θέσης εργασίας, είτε υποκειμενικά, από την αντίληψη που έχει ένας υποψήφιος για τα προσόντα του. Η υποκειμενική μέτρηση τείνει να ρωτά τους ίδιους τους εργαζόμενους εάν αισθάνονται ή όχι πως κατέχουν προσόντα τα οποία ξεπερνούν τις απαιτήσεις του εργοδότη για τη συγκεκριμένη θέση εργασίας (Erdogan et al., 2011a). Βασίζεται, δηλαδή, στο πώς αισθάνονται τα άτομα για το έργο τους, χρησιμοποιώντας τις λεγόμενες τεχνικές αυτοαξιολόγησης.

Ωστόσο, η αδυναμία αυτής της προσέγγισης προκύπτει από την εξάρτηση που έχει από την αντικειμενικότητα του ερωτηθέντα, καθώς και από τον τρόπο με τον οποίο διατυπώνονται οι ερωτήσεις (Guironnet και Peyroch, 2007). Η υποκειμενική αντίληψη του πλεονάσματος προσόντων αποτελεί έναν καλύτερο δείκτη πρόγνωσης της στάσης και της συμπεριφοράς του εργαζόμενου, επειδή ακριβώς αντανακλά την πραγματικότητα έτσι όπως τη βιώνει ο ίδιος ο εργαζόμενος (Erdogan et al., 2011b). Οι εργοδότες μετρούν αντικειμενικά το πλεόνασμα προσόντων που διαθέτει ένας εργαζόμενος με τη βοήθεια εξωτερικών βοηθών (π.χ. τον υπεύθυνο προσλήψεων ή τον προϊστάμενο), χωρίς να λαμβάνουν υπόψη τους την άποψη του ίδιου του εργαζόμενου θεωρώντας λανθασμένα, πως το αποτέλεσμα στο οποίο θα καταλήξουν θα είναι το ίδιο (Erdogan et al., 2011a).

Προγενέστερες έρευνες παράλληλης μέτρησης του αντικειμενικού και του υποκειμενικού πλεονάσματος έδειξαν πως δεν υπάρχει ισχυρή σύνδεση μεταξύ τους. Στις έρευνες αυτές βρέθηκαν εργαζόμενοι, που ενώ θεωρούσαν πως κατέχουν πλεόνασμα προσόντων, η εκτίμησή τους αυτή δεν συνέπιπτε με το αντίστοιχο εύρημα της αντικειμενικής

μέτρησης (Luksyte και Spitzmueller, 2011). Δεν υπάρχει, ωστόσο, σχετική έρευνα, η οποία να εξετάζει τους παράγοντες που μπορούν να προβλέψουν ποιοι από τους εργαζόμενους θα αναπτύξουν υποκειμενική αντίληψη ως προς την ύπαρξη πλεονάσματος προσόντων, με απόκλιση από τους αντικειμενικούς δείκτες (Maynard et al., 2015).

Στο σχήμα 2 που ακολουθεί, απεικονίζονται τα εργαλεία με τα οποία μετράται το πλεόνασμα προσόντων.

Αντικειμενικά εργαλεία μέτρησης	Υποκειμενικά εργαλεία μέτρησης	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Με πλεόνασμα ακαδημαϊκής εκπαίδευσης</li> <li>• Με πλεόνασμα εμπειρίας</li> <li>• Με αναπτυγμένη ευφυΐα</li> <li>• Με ιδιαίτερες ικανότητες</li> <li>• Με άλλους αντικειμενικούς δείκτες</li> </ul>	Χρόνος	
	<u>Πριν την απασχόληση</u>	<u>Μετά την απασχόληση</u>
	Αιτών	Υπάλληλος
	Υπεύθυνος προσλήψεων	Εργοδότης/Προϊστάμενος
	Προϊστάμενος	Συνεργάτης

**Σχήμα 2. Πολύπλευρη απεικόνιση των εργαλείων μέτρησης για το πλεόνασμα προσόντων (Erdogan et al., 2011a)**

Η προσπάθεια της μέτρησης του πλεονάσματος προσόντων έχει δεχθεί κριτική, για τον λόγο πως δε λαμβάνει υπόψη της τη μεταβολή των δεξιοτήτων μεταξύ των εργαζομένων, καθώς και τις προτιμήσεις τους σχετικά με τις δεξιότητες που εκείνοι επιθυμούν να χρησιμοποιήσουν στην εργασία τους (Halaby, 1994).

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2<sup>ο</sup>

### ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ

#### 2.1 Ορισμός της έννοιας (Job Satisfaction)

Η εργασιακή ικανοποίηση έχει αποτελέσει αντικείμενο μελέτης πολλών ερευνητών, ως η πλέον σημαντική πτυχή του εργασιακού βίου ενός ατόμου. Ερμηνεύεται ως η υποκειμενική αξιολόγηση της εργασίας από το άτομο, έτσι όπως αυτό αντιλαμβάνεται και αξιολογεί τις αντικειμενικές συνθήκες του εργασιακού του περιβάλλοντος (Johnson και Johnson, 2000a). Ο Spector (1997) την όρισε ως το βαθμό στον οποίο οι άνθρωποι αγαπούν την εργασία τους, ο οποίος μπορεί να είναι θετικός (job-satisfaction) ή αρνητικός (dissatisfaction). Για τους Fritzsche και Parrish (2005), ο όρος ικανοποίηση από την εργασία αναφέρεται σε μία συναισθηματική κατάσταση, που αναδύεται από μία γνωστική αξιολόγηση των εμπειριών εργασίας. Κατά τον Vroom (1964), η εργασιακή ικανοποίηση αφορά στον συναισθηματικό προσανατολισμό του εργαζόμενου σχετικά με τον ρόλο της τρέχουσας εργασίας του. Επίσης, οι Wright και Kim (2004), όπως και ο Aziri (2011), αναφέρουν πως η εργασιακή ικανοποίηση στην ουσία αντιπροσωπεύει το αίσθημα, το οποίο πηγάζει από την αντίληψη που έχει ο εργαζόμενος πως μέσω της εργασίας του πραγματώνονται οι υλικές και ψυχολογικές του ανάγκες.

Ο Spector (1997) αναφέρει πως υπάρχουν δύο προσεγγίσεις στη μελέτη της εργασιακής ικανοποίησης. Η πρώτη είναι η παγκόσμια προσέγγιση που αντιμετωπίζει την εργασιακή ικανοποίηση ως ένα σύνολο συναισθημάτων απέναντι στην εργασία. Η δεύτερη είναι η προσέγγιση που εστιάζει στις επιμέρους πλευρές της εργασίας, όπως είναι π.χ. οι ανταμοιβές, η ασφάλεια, οι εργασιακές συνθήκες, οι ευκαιρίες για προαγωγή κι εξέλιξη, η φύση της ίδιας της εργασίας κτλ. Η προσέγγιση αυτή δίνει μία πιο ολοκληρωμένη εικόνα της εργασιακής ικανοποίησης, διότι υπάρχει η πιθανότητα ένας εργαζόμενος να είναι δυσαρεστημένος με μία ή περισσότερες πτυχές της εργασίας του. Η μελέτη της εργασιακής ικανοποίησης παρουσιάζει ιδιαίτερο ενδιαφέρον, γιατί σχετίζεται με την οργανωσιακή δέσμευση, την εργασιακή απόδοση, την υγεία του εργαζόμενου, την ευημερία και την ικανοποίησή του γενικότερα από τη ζωή.

## 2.2 Ο ρόλος της εργασιακής ικανοποίησης

Όλοι οι ορισμοί που δίνονται από τους μελετητές στον όρο “εργασιακή ικανοποίηση” στην ουσία προσπαθούν να αποδώσουν τα αισθήματα του εργαζομένου απέναντι στις διαφορετικές όψεις που μπορεί να έχει η επαγγελματική ικανοποίηση. Αυτή μπορεί να προέρχεται από διάφορους παράγοντες, που αφορούν στην ίδια τη φύση της εργασίας, στις σχέσεις με τους συναδέλφους, στις ευκαιρίες για επαγγελματική εξέλιξη ή ακόμη και στις αποδοχές (Schermerhorn et al., 2005). Άλλοι παράγοντες που, επίσης, συμβάλλουν στην αύξηση της εργασιακής ικανοποίησης, σύμφωνα με τους Rue και Byars (2003), είναι ο σχεδιασμός της εργασίας, οι εργασιακές συνθήκες, το ενδιαφέρον των προϊσταμένων για τους εργαζόμενους, οι κοινωνικές σχέσεις που αναπτύσσονται στον χώρο εργασίας και το επίπεδο επίτευξης των αναγκών και των φιλοδοξιών των εργαζομένων.

Οι Evans και Olumide (2010) ταξινομούν τους παράγοντες που συμβάλλουν στην εργασιακή ικανοποίηση ή δυσαρέσκεια σε δύο κατηγορίες:

- α) Ατομικοί ή ενδογενείς παράγοντες: που αντιστοιχούν στα εσωτερικά κίνητρα του ατόμου όπως, επίσης, και στα βιώματά του. Η επίτευξη των προσωπικών στόχων, η δυνατότητα επαγγελματικής εξέλιξης και η αναγνώριση είναι κάποια από αυτά.
- β) Περιβαλλοντικοί ή εξωγενείς παράγοντες: που αφορούν στις εξωτερικές επιδράσεις που δέχεται το άτομο από το περιβάλλον της εργασίας του. Εξωτερικοί παράγοντες θεωρούνται οι αποδοχές, η πολιτική που εφαρμόζει ο οργανισμός και οι διαπροσωπικές σχέσεις που αναπτύσσει ο εργαζόμενος.

Η εργασιακή ικανοποίηση έχει αποδειχθεί πως αποφέρει πολλά θετικά αποτελέσματα, τόσο για τους εργαζόμενους όσο και για τους οργανισμούς. Επιδρά θετικά στην ψυχική και σωματική υγεία, διευρύνοντας το αίσθημα ευημερίας των ατόμων (Ellikson και Logsdon, 2001), και διαχέεται στην εξωεπαγγελματική ζωή τους (Saari και Judge, 2004). Τα οφέλη που προκύπτουν από αυτή ενισχύουν την προσπάθεια και τη δημιουργικότητα του εργαζομένου (Wright και Davis, 2003) και επίσης, συνδέεται στενά με αυξημένη παραγωγικότητα, με ισχυρή οργανωσιακή δέσμευση, με μειωμένες πιθανότητες αποχώρησης, με χαμηλά ποσοστά απουσιών από την εργασία και, τέλος, με αυξημένη οργανωσιακή αποτελεσματικότητα (Ellikson και Logsdon, 2010).

Αντιθέτως, η έλλειψη εργασιακής ικανοποίησης προκαλεί σειρά αρνητικών επιπτώσεων, τόσο στους ίδιους τους εργαζόμενους όσο και στους οργανισμούς που αυτοί απασχολούνται, και για αυτό η διερεύνησή της παρουσιάζει μεγάλο ενδιαφέρον (Maynard και Parfyonova, 2013). Έχει επιβεβαιωθεί πως η χαμηλή εργασιακή ικανοποίηση σχετίζεται

με το φαινόμενο της επαγγελματικής εξουθένωσης, με αγχώδη διαταραχή, με το αίσθημα χαμηλής αυτοεκτίμησης και με την κατάθλιψη (Faragher et al., 2005). Αλλά και στο εργασιακό περιβάλλον διαπιστώνονται, επίσης, αρνητικές επιπτώσεις, με την πρόθεση για αποχώρηση να κατέχει την πρώτη θέση και να ακολουθούν, η αντιπαραγωγική συμπεριφορά, καθώς και η χαμηλή ικανοποίηση του πελάτη-πολίτη (Zeffane et al., 2008).

Καταλήγουμε στο συμπέρασμα, συνεπώς, πως είναι ιδιαίτερης σημασίας για τον άνθρωπο και για τους οργανισμούς η διασφάλιση των συνθηκών εκείνων που μπορούν να οδηγήσουν τον εργαζόμενο σε μεγαλύτερη ικανοποίηση από την εργασία του, στην οποία άλλωστε αφιερώνει και μεγάλο μέρος του χρόνου του.

### **2.3 Σχέση πλεονάσματος προσόντων και εργασιακής ικανοποίησης**

Η κατοχή πλεονάσματος προσόντων από τους εργαζόμενους, με βάση τις έρευνες που έχουν διεξαχθεί έως τώρα, βρέθηκε να σχετίζεται με συμπεριφορές, όπως είναι α) χαμηλή ικανοποίηση από την εργασία την οποία εκτελούν, β) χαμηλό επίπεδο εργασιακής δέσμευσης και γ) μεγάλη πιθανότητα επιδίωξης ανεύρεσης νέας θέσης εργασίας (Feldman και Tunley, 1995). Η Erdogan στο άρθρο της ξεκινά με τη διαπίστωση πως η βιβλιογραφία μέχρι σήμερα υποθέτει πως η υπερεκπαίδευση οδηγεί στην πλήξη, στην αποδέσμευση από την εργασία, καθώς και στην πιθανή αποχώρηση του εργαζόμενου από αυτή (Erdogan et al., 2011a, Allen και Van de Velden, 2001, Rubb, 2013). Οι εργαζόμενοι με πλεόνασμα προσόντων, συγκρίνοντας τη θέση τους με αυτή των εργαζομένων που διαθέτουν απλά επαρκή προσόντα, εμφανίζουν υψηλότερα ποσοστά μη ορθής εκτέλεσης του κύκλου εργασιών (Frei και Sousa-Posa, 2012, Rubb, 2006, Verhaest και Omey, 2006, Mavromaras et al., 2013). Ο Wikins (2007) βρήκε πως η κατάσταση υποαπασχόλησης συνδέεται αρνητικά με την ικανοποίηση από τη ζωή, όπως ακριβώς και με την ικανοποίηση από την εργασία (Rushell et al., 2016, Erdogan και Bauer, 2009, Johnson et al., 2002).

Οι Rasheed και Wilson (2013) επισημαίνουν πως οι περισσότερες μελέτες καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι η υπερεκπαίδευση έχει πάντοτε αρνητικές συνέπειες, τόσο για τους εργαζόμενους όσο και για τους εργοδότες. Από τη στιγμή που αυτή γίνεται αντιληπτή, λόγω της ασυμφωνίας-διαφοράς μεταξύ των επαγγελματικών προσδοκιών των πτυχιούχων και των τύπων θέσεων εργασίας που έχουν στη διάθεσή τους μετά την αποφοίτηση, αντικατοπτρίζεται στην εργασιακή δυσaréσκεια, στη συμπεριφορά των εργαζομένων και στην πρόθεσή τους να αφήσουν την εργασία τους. Σε μελέτη που πραγματοποίησε ο Rubb (2003) βρήκε πως ένας στους πέντε υπερεκπαιδευμένους νέους

εργαζόμενους εγκατέλειψε την εργασία του για μια άλλη καλύτερη μέσα σε διάστημα ενός χρόνου. Οι Johnson και Johnson (2002b) διαπιστώνουν μια αρνητική συσχέτιση μεταξύ του αντιλαμβανόμενου πλεονάσματος προσόντων και της εργασιακής ικανοποίησης, σε έρευνά τους που αφορούσε υπαλλήλους ταχυδρομείων. Όμοια διαπίστωση κάνουν και οι Fine και Nevo (2008) σε έρευνα που πραγματοποίησαν σε αντιπροσώπους εξυπηρέτησης πελατών όπως, ομοίως, σε μελέτη που έγινε το 2008 σε ένα τηλεφωνικό κέντρο, το πλεόνασμα προσόντων συσχετίστηκε θετικά με το αίσθημα της δυσαρέσκειας από την εργασία (Ο' Connell, 2010).

Οι Tsang et al. (1991) δηλώνουν πως η υπερεκπαίδευση επηρεάζει δυσμενώς την ικανοποίηση από την εργασία και για αυτόν τον λόγο είναι φυσικό να αναμένεται οι δυσανεκτοί εργαζόμενοι προχωρημένης ηλικίας να επιθυμούν να εγκαταλείψουν την εργασία τους, που έχει ανεπιθύμητα για αυτούς γνωρίσματα, βγαίνοντας πιο γρήγορα στη συνταξιοδότηση. Οι Allen και Van der Velden (2001) απέδειξαν πως η υπερεκπαίδευση σχετίζεται με τη δυσανεκτοί, σημειώνοντας πως η αναντιστοιχία μεταξύ θέσης εργασίας και δεξιοτήτων αποτελεί καλύτερο δείκτη πρόγνωσης της εργασιακής ικανοποίησης από ό,τι αποτελεί η αναντιστοιχία μεταξύ θέσης και υπερεκπαίδευσης. Αυτό υποστηρίζεται, διότι η θεωρία της επαγγελματικής κινητικότητας υποδεικνύει πως οι μορφωμένοι εργαζόμενοι, και ιδιαίτερα οι νέοι, δέχονται συχνά θέσεις εργασίας χαμηλών προσόντων, τις οποίες χρησιμοποιούν ως πιθανά σκαλοπάτια εισόδου σε καλύτερες θέσεις εργασίας στο μέλλον (Rubb, 2009).

Στον αντίποδα υπάρχει και μια μικρή βιβλιογραφία που ισχυρίζεται πως η υπερκατάρτιση δεν έχει πάντα αρνητικές συνέπειες στον εργαζόμενο, διότι είναι πιθανό ο ίδιος ο εργαζόμενος να επιλέγει για τους δικούς του λόγους μια θέση εργασίας κατώτερων προσόντων. Αυτό μπορεί να συμβαίνει λόγω της επιθυμίας του να βρίσκεται κοντά στον τόπο κατοικίας του, να έχει περισσότερο διαθέσιμο χρόνο για την οικογένειά του και για την προσωπική του ζωή, να έχει λιγότερο φόρτο εργασίας κτλ. Η υποκειμενική και η αντικειμενική υπερκατάρτιση δεν ασκεί πάντα σημαντική επίδραση στην ευημερία των εργαζομένων. Ο εργαζόμενος, παρά το γεγονός πως διαθέτει σε σημαντικό βαθμό πλεόνασμα προσόντων, αντισταθμίζει τα αρνητικά αποτελέσματα αυτής της κατάστασης με άλλα θετικά, τα οποία βιώνει μέσα στο εργασιακό κι ευρύτερο περιβάλλον του. Προκύπτει δηλαδή από τα παραπάνω πως η εθελούσια υπερκατάρτιση είναι δυνατόν, τελικά, να προκαλεί εργασιακή ικανοποίηση και όχι απαραίτητα εργασιακή δυσανεκτοί, ως απόρροια της επιλογής των εργαζομένων να αποδέχονται μία θέση εργασίας που μπορεί να μειώνει την ικανοποίηση από τη μία, αλλά να την αυξάνει σε άλλους τομείς της ζωής τους από την άλλη κι έτσι το

συνολικό αποτέλεσμα που προκύπτει να έχει θετικό κι όχι αρνητικό πρόσημο (Erdogan et al., 2011a). Στην ίδια διαπίστωση καταλήγουν και οι Feldman και Maynard (2011), οι οποίοι αναγνώρισαν το γεγονός πως όταν οι εργαζόμενοι παίρνουν αποφάσεις για την εργασία τους, το κάνουν προσπαθώντας να ικανοποιήσουν όχι μόνο την επαγγελματική τους φιλοδοξία, αλλά και διάφορα άλλα κριτήρια και πτυχές της ζωής τους. Σε αυτές τις περιπτώσεις λοιπόν, δεν υπάρχει εργασιακή δυσαρέσκεια και αρνητική συμπεριφορά, λόγω του πλεονάσματος προσόντων από την πλευρά των εργαζόμενων.

Μία ακόμη προσέγγιση του θέματος, προς στην ίδια κατεύθυνση, παρουσιάζεται από τους Shultz, Olson και Wang (2011), οι οποίοι δίνουν σημασία στο σκεπτικό με το οποίο κάνουν τις επιλογές τους τα άτομα. Θεωρούν πως οι εργαζόμενοι μπορεί να έχουν διαφορετικές προτεραιότητες σε διαφορετικά στάδια της ζωής τους, με αποτέλεσμα οι αποφάσεις τους να μη λαμβάνονται με αποκλειστικό κριτήριο την άνοδο της επαγγελματικής τους σταδιοδρομίας, φέροντας ως παράδειγμα τους εργαζόμενους που βρίσκονται λίγο πριν τη συνταξιοδότηση. Στην ίδια διαπίστωση καταλήγουν και οι Johnson et al. (2009), οι οποίοι λένε πως η πλειοψηφία των εργαζομένων άνω των πενήντα ετών, που άλλαξαν εργασία και καριέρα, ανέφερε υψηλά επίπεδα ικανοποίησης και απόλαυσης, παρόλο που οι νέες θέσεις εργασίας τους ήταν με λιγότερο κύρος και μικρότερη αμοιβή, καταλήγοντας στο συμπέρασμα πως οι πιο μεγάλοι ηλικιακά εργαζόμενοι με πλεόνασμα προσόντων μπορεί να μην εμφανίζουν αρνητικά συναισθήματα κι επιπτώσεις, σε αντίθεση με τους πιο νέους εργαζόμενους (Shultz et al., 2011).

Οι Agut et al. (2009) αναγνώρισαν πως οι εργαζόμενοι οι οποίοι είναι παραγωγικοί και διαθέτουν πρωτοβουλία είναι πιθανό να προσθέσουν κι άλλα αντικείμενα ή άλλους ενδιαφέροντες ρόλους στην εργασία τους. Οι Erdogan και Bauer (2009) κατέδειξαν την ψυχολογική ενδυνάμωση ως συντονιστή των αποτελεσμάτων του αντιλαμβανόμενου πλεονάσματος προσόντων. Οι εργαζόμενοι, δηλαδή, που αισθάνονται πως ασκούν επιρροή στον τρόπο με τον οποίο γίνονται οι διαδικασίες στην εργασία τους ή πως έχουν κάποιο βαθμό ελέγχου πάνω στο αντικείμενό τους, δεν κατέδειξαν αρνητικές συμπεριφορές κι επιθυμία αλλαγής εργασίας λόγω των επιπλέον προσόντων τους. Αυτό παρατηρήθηκε μόνο στην περίπτωση που οι εργαζόμενοι αισθάνθηκαν χαμηλή ψυχολογική ενδυνάμωση (Erdogan et al., 2011b).

Σύμφωνα με τη Sierra (2011), τα αποτελέσματα της υπερεκπαίδευσης πρέπει να μελετώνται σε πολλαπλά επίπεδα. Θεωρεί πως το πλεόνασμα προσόντων ενός εργαζόμενου είναι σημαντικό να εξετάζεται, δίνοντας ταυτόχρονη προσοχή και στους συνεργάτες από τους οποίους περιβάλλεται, διότι μία διαφορετική μεταχείρισή του σε σχέση με εκείνους



μπορεί να του προκαλέσει αίσθημα αδικίας. Όταν στο εργασιακό περιβάλλον, δηλαδή, και οι συνάδελφοί του κατέχουν πλεόνασμα προσόντων, αναμένεται από τον εργαζόμενο να αποδεχτεί πιο εύκολα την κατάσταση και να προσαρμόσει αναλόγως τις προσδοκίες του. Στην αντίθετη περίπτωση, είναι πιθανό να αισθάνεται πως είναι “διαφορετικός” από τους υπόλοιπους συναδέλφους, με αποτέλεσμα αυτή η αίσθηση να μειώνει την υπακοή του προς την ομάδα. Οι Erdogan et al. (2011a) βλέπουν την παραπάνω άποψη ελαφρώς διαφορετικά. Θεωρούν πως η άνιση μεταχείριση μεταξύ των εργαζομένων οδηγεί σε αρνητικά συναισθήματα, μόνο όταν το κλίμα δίκαιης συνεργασίας δεν είναι ισχυρό μέσα στην ομάδα και για αυτό πιστεύουν πως η μελέτη των αντιδράσεων των συναδέλφων μέσα στο εργασιακό περιβάλλον είναι ένας ενδιαφέρων και πολλά υποσχόμενος τομέας έρευνας.

Η βιβλιογραφία που προσεγγίζει το θέμα μέσα απ’ το πρίσμα της Θεωρίας του Ταίριασματος Ατόμου-Εργασίας υποστηρίζει ότι, όταν ο εργαζόμενος κατέχει γνώσεις, δεξιότητες και ιδιαίτερα προσόντα, συμβατά με τα χαρακτηριστικά της θέσης εργασίας του, δημιουργείται ένα ισχυρό ταίριασμα με θετικά αποτελέσματα, που οδηγεί στην επίτευξη εργασιακής ικανοποίησης. Αντίθετα, όταν ο εργαζόμενος αισθάνεται πως δεν του δίνεται η δυνατότητα να χρησιμοποιήσει αποτελεσματικά τα προσόντα του, γιατί οι απαιτήσεις της εργασίας του είναι υποδεέστερες, καθώς, επίσης, πως δεν ικανοποιούνται οι ανάγκες και οι στόχοι του, τότε διαμορφώνει την αντίληψη πως δεν “ταιριάζει” στη θέση αυτή, με αποτέλεσμα να δημιουργούνται αρνητικά συναισθήματα και συνέπειες στον ίδιο, αλλά και στο περιβάλλον εργασίας του (Lobene, 2010).

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>ο</sup>

### ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ

#### 3.1 Έννοια της παρακίνησης

Η έννοια της εργασιακής ικανοποίησης είναι συνυφασμένη με την έννοια της παρακίνησης ή της υποκίνησης των εργαζομένων, η οποία είναι η μετάφραση του αγγλικού όρου “motivation”. Ο όρος προέρχεται από τα λατινικά “motive” και “movere” που σημαίνουν, αντίστοιχα, «αίτιο μιας κίνησης» και «κινώ». Κεντρική έννοια του όρου παρακίνηση είναι το “κίνητρο”, η εσωτερική δύναμη δηλαδή που προέρχεται από την ύπαρξη μίας ανάγκης, που μπορεί να οριστεί ως μία φυσιολογική ή ψυχολογική ανισορροπία του ανθρώπου. Οι ανάγκες και, κατ’ επέκταση τα κίνητρα μπορούν να είναι πρωτογενείς, όπως π.χ. το οξυγόνο, η τροφή και το νερό, ή δευτερογενείς, όπως ο σεβασμός, η αγάπη κτλ. Η προσπάθεια για τη μερική ή συνολική ικανοποίηση των αναγκών αυτών αποτελεί τον στόχο του κάθε ανθρώπου (Μπουραντάς, 2002). Στην πρακτική της διάσταση, η παρακίνηση είναι το σύνολο των δυνάμεων που ωθούν ένα άτομο να έχει μια συγκεκριμένη συμπεριφορά για την εκπλήρωση ενός σκοπού.

Ο ορισμός της παρακίνησης είναι, σύμφωνα με τους Robbins και Judge (2011), οι διεργασίες-διαδικασίες που εξηγούν την ένταση, την κατεύθυνση και την επιμονή των προσπαθειών ενός ατόμου για την απόκτηση του στόχου του. Στον εργασιακό χώρο, ως παρακίνηση ορίζεται η εσωτερική δύναμη που καθοδηγεί τη συμπεριφορά των εργαζομένων (Erven και Milligan, 2000). Για τους Nohria et al. (2008), με τον όρο παρακίνηση στον εργασιακό χώρο εννοούμε όλες εκείνες τις δυνάμεις που έχουν ως σκοπό να οδηγήσουν τον εργαζόμενο στην ικανοποίηση των αναγκών του, μέσα από την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης, ενώ ο Mitchell (1982) υποστηρίζει πως η παρακίνηση των εργαζομένων αφορά όλους τους εσωτερικούς κι εξωτερικούς παράγοντες, που επηρεάζουν το βαθμό βούλησης ενός εργαζομένου να εκδηλώσει μία συγκεκριμένη συμπεριφορά και να εμπλακεί ενεργά σε συγκεκριμένη δραστηριοποίηση. Η παρακίνηση είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την αποφασιστικότητα, την πρόθεση και την ατομική επιλογή και για αυτόν τον λόγο, η απόφαση του κάθε εργαζομένου για το αν και πόση προσπάθεια θα καταβάλει στην εκτέλεση της εργασίας του, είναι αποκλειστικά και μόνο δική του.

Στην οργανωσιακή συμπεριφορά, ο όρος παρακίνηση είναι ένας όρος που χρησιμοποιείται για να περιγραφούν οι δυνάμεις που ωθούν ένα άτομο. Οι δυνάμεις αυτές

είναι υπεύθυνες για την κατεύθυνση, το επίπεδο και την επιμονή της προσπάθειας που καταβάλλει το άτομο στην εργασία του. Η παρακίνηση προμηνύει πως θα ακολουθήσει προσπάθεια, η οποία, σε συνδυασμό με τα ατομικά χαρακτηριστικά και την οργανωσιακή υποστήριξη, προμηνύουν πως θα υπάρξει απόδοση. Ένας άνθρωπος με ισχυρή παρακίνηση καταβάλλει ουσιαστική προσπάθεια στην εργασία του, ενώ, αντίθετα, ένας άνθρωπος με χαμηλή παρακίνηση καταβάλλει ελάχιστη προσπάθεια στην εργασία του (Χυτήρης, 2001).

### **3.2 Παράγοντες παρακίνησης στον εργασιακό χώρο**

Ο κάθε άνθρωπος συνιστά μία ξεχωριστή και ιδιαίτερη οντότητα, που αντιδρά με διαφορετικό τρόπο, ανάλογα με τις υπάρχουσες συνθήκες. Η υπόθεση επομένως, πως όλοι οι εργαζόμενοι παρακινούνται από τους ίδιους παράγοντες είναι λανθασμένη, διότι η απόδοσή τους μεταβάλλεται, είτε εξαιτίας των συνθηκών του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης π.χ. τρόπος διοίκησης, αμοιβές, εργασιακό κλίμα, ανθρώπινες σχέσεις, είτε του εξωτερικού περιβάλλοντος, όπως π.χ. κούραση, άγχος, οικογενειακά προβλήματα.

Στον εργασιακό χώρο, επομένως, ξεχωρίζουν δύο τύποι παρακίνησης, η εσωτερική παρακίνηση και η εξωτερική. Η πρώτη εκδηλώνεται με την επιθυμία για την επίτευξη κάποιου έργου, που θα επιφέρει ευχαρίστηση στον εργαζόμενο, και η δεύτερη απορρέει από τις ανταμοιβές που προκύπτουν από την εκτέλεση του έργου αυτού. Οι εργαζόμενοι που υπάγονται στην κατηγορία της εσωτερικής παρακίνησης, υποκινούνται από εσωτερικούς παράγοντες, όπως είναι η επίτευξη ενός προσωπικού στόχου, η αναγνώριση και η επιβράβευση της προσπάθειάς τους. Οι εργαζόμενοι της δεύτερης κατηγορίας παρακινούνται από ανταμοιβές οικονομικής φύσεως, π.χ. από την αύξηση του μισθού και την προαγωγή. Ο καθένας από τους παράγοντες αυτούς έχει διαφορετική βαρύτητα, η οποία και μεταβάλλεται, συνήθως, ανάλογα με τη χρονική στιγμή και την κατάσταση στην οποία βρίσκεται το άτομο (Premoli, 2003).

Οι Deci και Ryan (2000) διαχώρισαν, επίσης, την παρακίνηση στους δύο βασικούς τύπους. Σύμφωνα με αυτούς, η εσωτερική παρακίνηση είναι η παρακίνηση που προέρχεται από εσωτερικές πηγές και εσωτερικά κίνητρα. Είναι αυτή που καθοδηγεί συμπεριφορές που εκδηλώνονται για την ικανοποίηση και την ευχαρίστηση, που πηγάζει από την εκτέλεσή τους και χωρίς να γίνεται για κάποιο αντάλλαγμα. Ο Deci (1975) όρισε ως εσωτερικά παρακινημένη τη συμπεριφορά που παρακινείται από την έμφυτη ανάγκη του ανθρώπου να αισθάνεται ικανός και αυτόνομος στο περιβάλλον του, όπως, για παράδειγμα, το παιδί που παίζει πλήρως απορροφημένο από το παιχνίδι του έχει εσωτερικά κίνητρα, διότι δεν παίζει

για κάποια εξωτερική αμοιβή. Αντίθετα, εξωτερική παρακίνηση είναι η παρακίνηση που προέρχεται από εξωτερικές πηγές και εξωτερικά κίνητρα. Είναι αυτή που καθοδηγεί τις συμπεριφορές, οι οποίες εκτελούνται για να επιτευχθεί κάποιο αποτέλεσμα, κάποια εξωτερική αμοιβή, όπως είναι ο βαθμός, ο έπαινος, τα έπαθλα, ο μισθός κ.λ.π.

Το αίσθημα επιτυχίας, η αναγνώριση, το περιεχόμενο της εργασίας, η συμμετοχή και η ευθύνη, καθώς και η ανάπτυξη με την εξέλιξη, αποτελούν παράγοντες που μπορούν να λειτουργήσουν ως παρακινητική δύναμη για τον εργαζόμενο και να τον στρέψουν να ενεργήσει με ένα συγκεκριμένο τρόπο μέσα στο χώρο της εργασίας του. Συγκεκριμένα:

- **Το αίσθημα επιτυχίας:** επιτυχία για τον εργαζόμενο είναι η κατάκτηση (επίτευξη) μιας υψηλής και δύσκολης απόδοσης. Για πολλούς ανθρώπους η πρόκληση της επιτυχίας αποτελεί ισχυρό κίνητρο, προκαλεί αίσθημα ικανοποίησης, με αποτέλεσμα να την επιδιώκουν με μεγαλύτερη ένταση. Η στοχοθεσία, η θετική ανατροφοδότηση (feedback) και η αναγνώριση-επιβράβευση των προσπαθειών τους, αποτελούν τις κύριες μεθόδους πρόκλησης της επιτυχίας.
- **Αναγνώριση:** η αναγνώριση των ικανοτήτων, των επιδόσεων και των προσπαθειών που προσφέρει ένας άνθρωπος στην εργασία του, αποτελεί σημαντικό παράγοντα εσωτερικής παρακίνησης και κινητοποίησης.
- **Ενδιαφέρον περιεχόμενο εργασίας:** όσο πιο ενδιαφέρουσα είναι μία εργασία και το περιεχόμενό της, τόσο πιο ευχάριστα εκτελείται από τον εργαζόμενο. Η μείωση της επανάληψης μιας εργασίας, μέσω της εναλλαγής της και του εμπλουτισμού της ανά τακτά χρονικά διαστήματα, αποτρέπει την πλήξη, την ανία και τα αρνητικά συναισθήματα που αυτές δημιουργούν.
- **Συμμετοχή και ευθύνη:** καθοριστικό παράγοντα παρακίνησης και ικανοποίησης αποτελεί, επίσης, η ελευθερία πρωτοβουλιών και η αυτονομία των εργαζομένων σε ό,τι αφορά την ανταπόκρισή τους στα καθήκοντά τους και την εκτέλεση της εργασίας τους. Η συμμετοχή επιτυγχάνεται με την εκδήλωση ενδιαφέροντος από τα στελέχη και τη διοίκηση της επιχείρησης, για τις γνώμες και τις προτάσεις των εργαζομένων.
- **Ανάπτυξη και εξέλιξη:** η πολιτική και το σύστημα ανάπτυξης και εξέλιξης, σε συνδυασμό με το περιβάλλον και την κουλτούρα, αποτελούν, τέλος, σημαντικά στοιχεία, τα οποία μπορούν να ενεργοποιήσουν την παρακίνηση - κινητοποίηση των εργαζομένων και, ιδιαίτερα, αυτών που έχουν έντονα αναπτυγμένο το αίσθημα της ευσυνειδησίας (Μπουραντάς, 2005).

Οι Nohria et al. (2008) υποστηρίζουν πως η παρακίνηση στον εργασιακό χώρο

(employee motivation) είναι ο αόρατος κρίκος που συνδέει τις προσωπικές ανάγκες των εργαζομένων και τους στόχους των επιχειρήσεων και συνδέεται με: α) την αφοσίωση, β) την ικανοποίηση, γ) τη δέσμευση και δ) την πρόθεση αποχώρησης.

α) **Η αφοσίωση** υποδεικνύει τον βαθμό πίστης και εμπιστοσύνης που δείχνουν οι εργαζόμενοι στην επιχείρηση. Συνδέεται με το κίνητρο δεσμού και ενεργοποιείται με την εργασιακή κουλτούρα. Μέσω αυτής ενθαρρύνεται η συνεργασία, η ομαδική εργασία και η ανάπτυξη φιλικών σχέσεων μεταξύ των εργαζομένων.

β) **Η ικανοποίηση** συνδέεται με την αίσθηση που έχουν οι εργαζόμενοι ότι η επιχείρηση ικανοποιεί τις ανάγκες τους και ανταποκρίνεται στις προσδοκίες τους. Το κίνητρο της απόκτησης είναι αυτό που συσχετίζεται άμεσα με την ικανοποίηση στον χώρο της εργασίας και ενεργοποιείται μέσα από ένα ικανοποιητικό σύστημα ανταμοιβών, το οποίο συνδέει την ανταμοιβή με την αποδοτική εργασία και παρέχει στους αποδοτικούς εργαζόμενους τη δυνατότητα ανάπτυξής τους.

γ) **Η δέσμευση** συνδέεται με την προσπάθεια και τις πρωτοβουλίες που ενδέχεται να αναλάβει ένας εργαζόμενος και συσχετίζεται με το κίνητρο της κατάκτησης, που ενεργοποιείται μέσα από τον σχεδιασμό της εργασίας. Όταν η ανάθεση μίας εργασίας είναι κατανοητή, ενδιαφέρουσα και με ευδιάκριτους ρόλους, η εκτέλεσή της αποτελεί πρόκληση για τον εργαζόμενο, με αποτέλεσμα να αισθάνεται δέσμευση απέναντι στην επιχείρηση που του την ανέθεσε.

δ) **Η πρόθεση για αποχώρηση**, τέλος, συσχετίζεται με το κίνητρο της υπεράσπισης, του οποίου μοχλός ενεργοποίησης είναι η διαφανής διοίκηση και η δίκαιη κατανομή των πόρων. Όταν το κίνητρο αυτό δεν ικανοποιείται, ο εργαζόμενος μεγιστοποιεί την αντίστασή του σε κάθε αλλαγή κι αυξάνει την πρόθεσή του για αποχώρηση (Nohria et al., 2008).

Δείκτες Παρακίνησης	Κίνητρα	Μοχλοί Παρακίνησης
Ικανοποίηση Αφοσίωση Δέσμευση Πρόθεση Αποχώρησης	Απόκτησης Δεσμού Κατάκτησης Υπεράσπισης	Σύστημα ανταμοιβών Κουλτούρα Σχεδιασμός εργασίας Δίκαιη κατανομή πόρων - Διαφάνεια

**Σχήμα 3. Συσχετισμός κινήτρων συμπεριφοράς και μοχλών παρακίνησης στον εργασιακό χώρο (Nohria et al., 2008).**

### 3.3 Θεωρίες παρακίνησης

Οι θεωρίες της παρακίνησης διακρίνονται: α) στις θεωρίες περιεχομένου και β) στις θεωρίες διαδικασιών. Στην πρώτη κατηγορία ανήκουν οι θεωρίες που δίνουν έμφαση στο περιεχόμενο και το είδος των κινήτρων, που ενεργοποιούν τους ανθρώπους και τους ωθούν σε μία συγκεκριμένη συμπεριφορά. Η θεωρία του Maslow, του Herzberg, του Alderfer, του McGregor και του McClelland ανήκουν στην κατηγορία αυτή. Στη δεύτερη κατηγορία ανήκουν οι θεωρίες, που δίνουν έμφαση στις διαδικασίες, που ωθούν τα άτομα να συμπεριφέρονται κατά συγκεκριμένο τρόπο. Η κατηγορία αυτή περιλαμβάνει τη θεωρία του Vroom, το μοντέλο των Porter και Lawler, του Locke και του Adams (Silverthorne, 2005).

#### Θεωρίες περιεχομένου

Οι θεωρίες περιεχομένου εξετάζουν ποιες είναι οι ανθρώπινες ανάγκες, πώς ιεραρχούνται και με ποιον τρόπο οι άνθρωποι προσπαθούν να τις ικανοποιήσουν. Εστιάζουν στη διερεύνηση των παραγόντων, που αποτελούν κίνητρα προς μία θετική ή αρνητική συμπεριφορά, αναζητούν με διαφορετικά λόγια, δηλαδή, τους παράγοντες που οδηγούν στην εργασιακή ικανοποίηση. Αποτελούν βασικό εργαλείο για την κατανόηση του περιεχομένου της παρακίνησης, αδύναμο σημείο τους, ωστόσο, είναι ότι δεν αναλύουν επαρκώς τους παράγοντες που παρακινούν τα άτομα στο εργασιακό τους περιβάλλον και, για τον λόγο αυτό, δεν μπορούν να εφαρμοστούν αυτούσιες στη διοίκηση των ανθρώπινων πόρων (Silverthorne, 2005).

#### Ιεράρχηση των Ανθρώπινων Αναγκών

Maslow, A. (1949)

Η βασική θεωρία πάνω στην οποία στηρίζεται η θεωρία του Maslow είναι αυτή της ικανοποίησης των αναγκών. Σύμφωνα με αυτή, οι άνθρωποι εργάζονται ή αναπτύσσουν οποιαδήποτε άλλη δράση, για να ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους. Με τη συγκεκριμένη θεωρία ο Maslow κατάφερε να προσδιορίσει τις ανάγκες των εργαζομένων, οι οποίες, εφόσον εκπληρωθούν, οδηγούν στην ικανοποίηση κι όσο περισσότερο ικανοποιούνται, τόσο λιγότερο αποτελούν πλέον κίνητρο για δράση. Στα πλαίσια της μελέτης του, συνέλεξε και ταξινόμησε τις ανάγκες του ανθρώπου σε πέντε βασικές κατηγορίες. Σύμφωνα με αυτή, μόνο όταν έχουν ικανοποιηθεί σε ένα βαθμό οι ανάγκες του χαμηλότερου επιπέδου (κατηγορίας),

οι άνθρωποι κατευθύνουν τις προσπάθειές τους στην ικανοποίηση των αναγκών του επόμενου επιπέδου:

- **Φυσιολογικές ανάγκες:** πρόκειται για τις βασικές ανάγκες του ανθρώπου που συνδέονται με την ύπαρξή του ως βιολογικού οργανισμού, όπως είναι η ανάγκη για οξυγόνο, για τροφή, για ένδυση και για κατοικία. Βρίσκονται στη βάση της πυραμίδας του Maslow, διότι είναι οι πρώτες ανάγκες που ο άνθρωπος προσπαθεί να ικανοποιήσει και είναι προφανές, ότι σε κανονικές καταστάσεις εάν δεν εξασφαλιστεί η ελάχιστη ικανοποίηση των αναγκών αυτών, δεν μπορεί να γίνει λόγος για τις άλλες ανάγκες.
- **Ανάγκες ασφάλειας ή σιγουριάς:** Ο άνθρωπος έχει την ανάγκη να νιώθει το αίσθημα της σιγουριάς για την ύπαρξή του και για την ικανοποίηση των φυσιολογικών αναγκών του στο μέλλον. Μετά τη στοιχειώδη ικανοποίηση των φυσιολογικών του αναγκών προσπαθεί να ικανοποιήσει το αίσθημα της αυτοσυντήρησής του, ικανοποιώντας την ανάγκη για ασφάλεια, μόνιμη απασχόληση και σύνταξη.
- **Κοινωνικές ανάγκες:** Σε αυτή την κατηγορία εντάσσεται η επιθυμία του ανθρώπου να ανήκει σε μία ή περισσότερες ομάδες, η ανάγκη του να νιώθει αποδεκτός, να αναπτύσσει κοινωνικές και φιλικές σχέσεις και να κερδίζει αγάπη και στοργή μέσα από αυτές.
- **Ανάγκες εκτίμησης ή αναγνώρισης:** οι ανάγκες αυτές αποκαλούνται συχνά και εγωιστικές ανάγκες. Πρόκειται για τις ανάγκες που σχετίζονται με το “εγώ” του κάθε ατόμου και οι πιο σημαντικές από αυτές είναι η ανάγκη για κύρος, φήμη, αναγνώριση, εκτίμηση, σεβασμό, επιτυχία και ανεξαρτησία. Εδώ πρέπει να τονιστεί πως αυτή η κατηγορία των αναγκών είναι πολύ πιο δύσκολο να ικανοποιηθεί, σε σχέση με όλες τις προηγούμενες.
- **Ανάγκες ολοκλήρωσης:** είναι η ανώτερη κατηγορία αναγκών και τελευταία από άποψη προτεραιότητας. Πρόκειται για τις ανάγκες του ανθρώπου, οι οποίες σχετίζονται με το τί θέλει να γίνει, τις ανάγκες του για πραγματοποίηση όλων των ονείρων και των προσδοκιών του, ώστε να αναπτυχθεί, να τελειοποιηθεί και να αγγίξει το ιδανικό γι’ αυτόν πρότυπο. Ο Maslow αναφέρει, χαρακτηριστικά, «Πρόκειται για την ανάγκη του ανθρώπου να γίνει οτιδήποτε είναι ικανός να γίνει» (Μπουραντάς, 2002).

## Θεωρία Υγιεινής – Παρακίνησης

Herzberg, F. (1959)

Σύμφωνα με τον Herzberg, υπάρχουν δύο κατηγορίες παραγόντων οι οποίοι προσδιορίζουν τη διάθεση των εργαζομένων για απόδοση. Στην πρώτη κατηγορία ανήκουν οι παράγοντες «υγιεινής» ή «διατήρησης» και στη δεύτερη ανήκουν οι παράγοντες που ονομάζονται «κίνητρα».

Όταν οι παράγοντες της πρώτης κατηγορίας απουσιάζουν από τον χώρο εργασίας, δημιουργούν αίσθημα δυσαρέσκειας στους εργαζόμενους. Αντίθετα, όταν υπάρχουν, καταφέρνουν να εξασφαλίζουν την απουσία δυσαρέσκειας, αλλά δεν αποτελούν παρακίνηση για μεγαλύτερη απόδοση. Βασικοί τέτοιοι παράγοντες είναι:

- Οι σταθερές αμοιβές – ο μισθός,
- Οι συνθήκες εργασίας π.χ. το ωράριο, το φυσικό περιβάλλον, τα διαθέσιμα μέσα κτλ.,
- Οι διαπροσωπικές σχέσεις με συναδέλφους και προϊσταμένους,
- Η σιγουριά που αισθάνεται στη δουλειά του ο εργαζόμενος,
- Ο τρόπος εποπτείας από τον προϊστάμενο,
- Οι πολιτικές της επιχείρησης.

Η δεύτερη κατηγορία παραγόντων, τα «κίνητρα», δημιουργούν ευχαρίστηση και παρακίνηση στους εργαζόμενους, για όσο το δυνατόν υψηλότερη απόδοση. Βασικοί παράγοντες αυτής της κατηγορίας είναι:

- Η αναγνώριση των προσπαθειών, των επιδόσεων και των όσων προσφέρει ο εργαζόμενος,
- Το περιεχόμενο της εργασίας και το πόσο ενδιαφέρουσα και σημαντική τη θεωρεί ο εργαζόμενος,
- Η ελευθερία πρωτοβουλιών, η συμμετοχή και η αίσθηση ότι αυτός είναι υπεύθυνος για τα αποτελέσματα της εργασίας του,
- Η ανάπτυξη των γνώσεων, των ικανοτήτων και της προσωπικότητας του εργαζόμενου,
- Οι προοπτικές εξέλιξης και προαγωγών.

Οι παράγοντες της δεύτερης κατηγορίας παραλαμβάνουν τον εργαζόμενο από το ουδέτερο σημείο στο οποίο τον έχουν οδηγήσει οι παράγοντες «υγιεινής» και τον ωθούν σε



υψηλότερες αποδόσεις (Herzberg, 1968).

Σε σχέση με τη θεωρία του Maslow (1949), οι παράγοντες υγιεινής αναφέρονται στις ανάγκες του κατώτερου επιπέδου της πυραμίδας, ενώ οι παράγοντες παρακίνησης αναφέρονται στις ανάγκες των ανώτερων επιπέδων. Η θεωρία του Herzberg (1959) τονίζει ότι οι πιο προκλητικές θέσεις εργασίας παρακινούν περισσότερο τους εργαζόμενους και τους οδηγούν στη βελτίωση της απόδοσής τους. Αυτό επιτυγχάνεται μέσω του εμπλουτισμού της εργασίας (job enrichment), με τον οποίο εξασφαλίζεται η ικανοποίηση των ανώτερων αναγκών και, συγκεκριμένα, με τη συμμετοχή των εργαζομένων στην οργάνωση και στη λήψη των αποφάσεων (κάθετος εμπλουτισμός), καθώς και με την ποικιλία των καθηκόντων (οριζόντιος εμπλουτισμός), η οποία μειώνει τη ρουτίνα της εργασίας.

#### Θεωρία των Αναγκών Ύπαρξης – Κοινωνικών Σχέσεων και Ανάπτυξης (E.R.G.)

Alderfer, C. (1969)

Ο Alderfer το 1969 ανέπτυξε τη θεωρία των αναγκών-ύπαρξης-κοινωνικών σχέσεων και ανάπτυξης (Existence-Relatedness-Growth), η οποία ουσιαστικά αποτελεί μια προέκταση της θεωρίας του Maslow και ταξινομεί σε τρία, αντί για πέντε, τα επίπεδα των αναγκών:

- **Ανάγκες ύπαρξης:** περιλαμβάνουν τις βιολογικές ανάγκες και τις ανάγκες ασφάλειας και σιγουριάς.
- **Ανάγκες κοινωνικών σχέσεων:** πρόκειται για την ανάγκη του ατόμου για διαπροσωπικές και κοινωνικές σχέσεις, να αποτελεί μέλος δηλαδή διάφορων κοινωνικών ομάδων.
- **Ανάγκες ανάπτυξης:** αναφέρονται στις ανάγκες για αυτοεκτίμηση, αναγνώριση και ολοκλήρωση του ατόμου.

Η θεωρία του Alderfer παρουσιάζει μία σημαντική διαφοροποίηση, σε σχέση με αυτή του Maslow. Δεν εστιάζει στην ιεραρχική κατάταξη των ανθρώπινων αναγκών, αλλά υποστηρίζει, πως ένα άτομο μπορεί να παρακινείται, ταυτόχρονα, από πολλές ανάγκες ή από καμία και πως, επίσης, δεν είναι απαραίτητο να έχει ικανοποιήσει πλήρως το ένα επίπεδο αναγκών του, για να επιδιώξει την ικανοποίηση ενός άλλου. Αντίθετα, είναι πιθανόν η αδυναμία ικανοποίησης μίας κατηγορίας αναγκών π.χ. των κοινωνικών, να οδηγήσει στην επιδίωξη ικανοποίησης των αναγκών ενός άλλου επιπέδου π.χ. των αναπτυξιακών αναγκών. Τέλος, αναφέρει πως ο άνθρωπος ενδέχεται να απογοητευτεί και να βάλει τέλος στην επιδίωξη

εκπλήρωσης μίας ανάγκης του, εάν διαπιστώσει πως οι προσπάθειές του δεν καρποφορούν (Χυτήρης, 2001, Ζαβλανός, 2002).

Η θεωρία X και Ψ  
McGregor, D. (1960)

Σύμφωνα με τον McGregor, οι προαναφερθείσες θεωρίες αγνοούν τις επιδράσεις του κοινωνικοοικονομικού περιβάλλοντος, της τεχνολογικής προόδου και του ανθρώπινου παράγοντα κι έτσι, ο ίδιος ανέπτυξε τη διπολική θεωρία του X και Ψ (Μπουραντάς, 2002).

Η θεωρία του X υποστηρίζει πως οι άνθρωποι έχουν από τη φύση τους την τάση να αποστρέφονται την εργασία και να προσπαθούν, με κάθε τρόπο, να την αποφύγουν. Οι εργαζόμενοι αυτής της κατηγορίας αποφεύγουν, επίσης, τις ευθύνες, δεν έχουν φιλοδοξίες και προτιμούν να έχουν μία τυπική κατεύθυνση στην εκτέλεση των εργασιών τους. Νιώθουν ασφαλείς και ικανοποιημένοι, μόνο όταν δεν αναλαμβάνουν ευθύνες και πρωτοβουλίες κι έχουν αυξημένη την ανάγκη για έλεγχο και επιτήρηση. Συνεπώς, η υποκίνηση στην περίπτωση αυτή έχει νόημα, μόνο όταν αφορά στην ικανοποίηση των βασικών αναγκών.

Η θεωρία του Ψ αφορά στην κατηγορία των εργαζομένων που αγαπούν την εργασία, είναι δημιουργικοί και δε φοβούνται να αναλάβουν πρωτοβουλίες. Θεωρούν την εργασία φυσιολογική, εφόσον οι συνθήκες είναι ευνοϊκές, και πως ο αυτοέλεγχος είναι απαραίτητος για την επίτευξη των στόχων και την επίλυση των προβλημάτων. Ειδικότερα, όταν μέσα στο περιβάλλον εργασίας υπάρχει κλίμα εμπιστοσύνης, οι εργαζόμενοι αναπτύσσουν έντονα συναισθήματα αφοσίωσης προς τους στόχους της επιχείρησης και δρουν αυτόνομα, με αποτέλεσμα να αυξάνεται η δημιουργικότητά τους. Εν κατακλείδι, η θεωρία του Ψ απευθύνεται σε εργαζόμενους που επιθυμούν να ικανοποιούν τις υψηλότερου επιπέδου ανάγκες τους (Ζαβλανός, 1998).

Θεωρία των Επιτευγμάτων  
McClelland, D.C. (1949)

Σύμφωνα με τη θεωρία του McClelland, οι ανάγκες του ανθρώπου είναι επίκτητες, με την έννοια πως εξελίσσονται μέσα από το κοινωνικό του περιβάλλον, τον παρακινούν, τον ωθούν δηλαδή σε μία συγκεκριμένη συμπεριφορά και είναι οι εξής τρεις:

- **Η ανάγκη κοινωνικών σχέσεων (affiliation):** Το άτομο έχει την ανάγκη να δημιουργεί δεσμούς και να αναπτύσσει φιλικές σχέσεις με τους γύρω του,

επιδιώκοντας την αποδοχή, το σεβασμό, τη συνεργασία, την αφοσίωση και την επιβεβαίωση από την ομάδα στην οποία ανήκει. Το κίνητρο των ατόμων που ανήκουν σε αυτή την κατηγορία είναι η αποδοχή από την ομάδα και όχι η μεμονωμένη απόδοση.

- **Ανάγκη για δύναμη (power):** Το άτομο έχει ανάγκη για εξουσία και δύναμη, ενώ, παράλληλα, επιδιώκει να ασκεί επιρροή και σε άλλα άτομα. Η επιτυχία του σκοπού από τα άτομα της κατηγορίας αυτής επιτυγχάνεται, είτε αναζητώντας την εξουσία σε προσωπικό επίπεδο, είτε χρησιμοποιώντας την, προκειμένου να προσφέρουν στην ομάδα.
- **Ανάγκη για επιτεύγματα (achievement):** Η καλύτερη ανταμοιβή των ατόμων που ανήκουν σε αυτή την κατηγορία είναι η επίτευξη των στόχων, οι οποίοι και λειτουργούν ως κινητήρια δύναμη για την ενεργοποίησή τους (Μπουραντάς, 2002).

### **Θεωρίες διαδικασιών**

Οι θεωρίες διαδικασιών εξετάζουν την παρακίνηση στο εργασιακό περιβάλλον με μία δυναμική. Αναζητούν τις αιτιώδεις σχέσεις στο πέρασμα του χρόνου και τα γεγονότα, που επηρεάζουν την ανθρώπινη συμπεριφορά στον χώρο εργασίας. Επιχειρούν να αναγνωρίσουν και να διερευνήσουν τα είδη και τις κατηγορίες μεταβλητών, όπως τις ανάγκες, τις αξίες, τις προσδοκίες και τις αντιλήψεις των εργαζομένων, οι οποίες σχετίζονται με την πρόκληση συναισθημάτων ικανοποίησης. Κοινό σημείο στις θεωρίες διαδικασιών είναι η προσπάθεια να κατανοήσουν τη διαδικασία της σκέψης, η οποία καθορίζει τον τρόπο συμπεριφοράς των εργαζομένων (Silverthorne, 2005).

#### Θεωρία των προσδοκιών

Vroom, V. (1964)

Η θεωρία του Vroom επιχειρεί να ερμηνεύσει τη διαδικασία, μέσω της οποίας ένα άτομο επιλέγει μια συγκεκριμένη οδό δράσης, και υποστηρίζει πως οι παράγοντες από τους οποίους εξαρτάται η προθυμία ενός ατόμου να προβεί σε μία ενέργεια, είναι οι εξής τρεις :

- Η αξία που έχει το πιθανό αποτέλεσμα της ενέργειας για το άτομο,
- Η αντίληψή του για την πιθανότητα που έχει η συγκεκριμένη ενέργεια να οδηγήσει

σε ένα συγκεκριμένο αποτέλεσμα,

- Η προσδοκία του ότι, καταβάλλοντας προσπάθεια θα εκτελέσει επιτυχώς την ενέργεια.

Προκειμένου να αισθάνεται ο εργαζόμενος πως υπάρχει παρακίνηση στον χώρο της εργασίας του πρέπει: α) να πιστεύει πως θα είναι αποδοτικός, εάν καταβάλει προσπάθεια (προσδοκία απόδοσης), β) να περιμένει πως θα ανταμειφτεί, εάν είναι αποδοτικός (προσδοκία ανταμοιβής), γ) να επιθυμεί την προσφερόμενη αμοιβή (Montana et al., 1993).

### Υπόδειγμα Porter & Lawler (1968)

Οι Porter και Lawler ανέτρεψαν την άποψη πως η ικανοποίηση αποτελεί αίτιο της απόδοσης, υποστηρίζοντας πως η ικανοποίηση είναι αποτέλεσμα κι όχι αίτιο της απόδοσης. Η παρακίνηση, η ικανοποίηση και η απόδοση δε θεωρούνται ταυτόσημες έννοιες, αλλά αποτελούν τρεις ανεξάρτητες μεταβλητές, οι οποίες αλληλοσχετίζονται. Το υπόδειγμα των Porter και Lawler βασίζεται στις εξής τέσσερις βασικές μεταβλητές, που μεταξύ τους δημιουργούν μία δυναμική σχέση:

- **Προσπάθεια:** είναι η εξωτερική της παρακίνησης, εξαρτάται από τις προσδοκίες του εργαζόμενου σχετικά με την προσπάθεια που πρέπει να καταβάλλει, της απόδοσης που θα έχει, των ανταμοιβών που θα λάβει, όπως, επίσης, εξαρτάται και από την αξία που έχουν για αυτόν οι πιθανές ανταμοιβές.
- **Απόδοση:** η απόδοση δεν επηρεάζεται μόνο από την παρακίνηση και την προσπάθεια που καταβάλλει ο εργαζόμενος. Υπάρχουν επιπλέον τρεις σημαντικοί παράγοντες που συμβάλλουν σε αυτή και είναι οι εξής: α) οι ικανότητές του, β) ο ρόλος του μέσα στην επιχείρηση και γ) τα μέσα που του παρέχονται από αυτή.
- **Ανταμοιβές:** η ανταμοιβή είναι αποτέλεσμα της απόδοσης και μπορεί να δίνεται με πολλαπλούς τρόπους, όπως π.χ. με τις εσωτερικές ανταμοιβές (παράγοντες υγιεινής) και με τις εξωτερικές ανταμοιβές (παράγοντες παρακίνησης).
- **Ικανοποίηση:** η ικανοποίηση σχετίζεται με τις ανταμοιβές που λαμβάνει ο εργαζόμενος και το αίσθημα δικαιοσύνης που νιώθει για αυτές, όταν τις συγκρίνει με τις ανταμοιβές των συναδέλφων του.

Από τα παραπάνω προκύπτει πως η επιχείρηση μπορεί να διαδραματίσει σημαντικό ρόλο στην ικανοποίηση και, κατά συνέπεια, στην αυξημένη απόδοση των εργαζομένων (Μπουραντάς, 2002).

## Θεωρία των Στόχων

Locke, E.A. (1968)

Η θεωρία του καθορισμού των στόχων, η οποία αναπτύχθηκε πρώτη φορά από τον Locke το 1968, υποστηρίζει πως το βασικό στοιχείο της διαδικασίας παρακίνησης είναι ο στόχος και όχι η ανταμοιβή. Βασίζεται στη διαπίστωση πως κάθε ανθρώπινη ενέργεια είναι απαραίτητο να κατευθύνεται προς κάποιον ελκυστικό στόχο, να έχει δηλαδή κάποιο σκοπό, ώστε ο εργαζόμενος να παρακινηθεί προς μία πιο αποδοτική συμπεριφορά. Προκειμένου όμως να επιτυγχάνεται αυτό, πρέπει να ισχύουν δύο βασικές αρχές:

- Οι στόχοι πρέπει να είναι συγκεκριμένοι και καθορισμένοι με σαφήνεια, ώστε ο εργαζόμενος να είναι σε θέση να πράξει κατάλληλα για την επίτευξή τους. Η συμμετοχή του εργαζόμενου στον καθορισμό του στόχου, η αποδοχή του στόχου, καθώς και η πληροφόρηση σχετικά με την πορεία του, αποτελούν καθοριστικούς παράγοντες συμβολής στην επιτυχία τους,
- Οι εργαζόμενοι πρέπει να διαθέτουν τις κατάλληλες γνώσεις και ικανότητες, ώστε να επιτύχουν την ολοκλήρωση του στόχου. Σημαντικοί παράγοντες επιτυχίας είναι η αυτοαντίληψη του εργαζόμενου σχετικά με τις ικανότητές του, η εκπαίδευσή του και η οριοθέτηση της δυσκολίας του στόχου.

Εφόσον πληρούνται οι δύο αυτές αρχές, οι εργαζόμενοι κινητοποιούνται, με αποτέλεσμα να επιτυγχάνονται μεγαλύτερες αποδόσεις. Εδώ θα πρέπει, επίσης, να σημειωθεί πως οι υψηλοί στόχοι οδηγούν σε μεγαλύτερη κινητοποίηση, διότι:

- Αυξάνουν το αίσθημα της αυτοϊκανοποίησης,
- Είναι συγκεκριμένοι στις επιδόσεις που επιθυμούν,
- Συνεπάγονται υψηλότερης αξίας αμοιβές και αποτελέσματα,
- Κατευθύνουν τον εργαζόμενο σε μεγαλύτερη προσπάθεια,
- Αυξάνουν την επιμονή για προσπάθεια,
- Στρέφουν την προσοχή και τη δράση του εργαζόμενου προς μία προσανατολισμένη κατεύθυνση,
- Ωθούν τον εργαζόμενο σε χρήση της κριτικής του ικανότητας, όπως επίσης και στην ανάπτυξη πρωτοβουλιών, προκειμένου να επιλέξει τη βέλτιστη δυνατή στρατηγική για την επίτευξη των στόχων.

Στη θεωρία των στόχων, το σημείο στο οποίο πρέπει να δοθεί έμφαση είναι η σχέση μεταξύ στόχου και εργαζόμενου. Βασική προϋπόθεση για να παρακινηθεί ο εργαζόμενος

είναι η υιοθέτηση και η αποδοχή του στόχου, έτσι ώστε οι δράσεις του να προσανατολίζονται προς αυτόν (Ζαβλανός, 2002).

### Θεωρία της Ισότητας

Adams, J.S. (1965)

Η θεωρία που ανέπτυξε ο Adams στηρίζεται στην υπόθεση πως οι άνθρωποι επιθυμούν να υπάρχει σχέση εμπιστοσύνης μεταξύ των συναλλαγών που πραγματοποιούν με άλλους ανθρώπους ή οργανώσεις. Η αίσθηση της δικαιοσύνης δημιουργείται στον εργαζόμενο μέσω των διαδικασιών σύγκρισης, που γίνονται μεταξύ της προσφοράς και των αντίστοιχων απολαβών των μελών της ομάδας. Ως προσφορά ενός εργαζόμενου θεωρείται η ποιοτική και η ποσοτική του απόδοση, οι γνώσεις του, τα τυπικά και ουσιαστικά προσόντα του, ενώ απολαβές είναι οι αποδοχές, η αναγνώριση και οι ηθικές ανταμοιβές.

Στη θεωρία δικαιοσύνης το κάθε μέλος X μίας οργάνωσης συγκρίνει τον λόγο προσφοράς του (Π) προς τις απολαβές του (Α) με τον λόγο κάποιου άλλου μέλους Z, που στην ιδανική περίπτωση πρέπει να είναι ίσοι, πρέπει δηλαδή να ισχύει:

$$\Pi X / A X = \Pi Z / A Z$$

Στην περίπτωση που ο εργαζόμενος θεωρεί πως η παραπάνω ισότητα δεν ισχύει, πως υπάρχει δηλαδή αδικία στη δική του περίπτωση, προσπαθεί να την αναιρέσει με διάφορους τρόπους, όπως π.χ. με τη μεταβολή της προσφοράς ή της ανταμοιβής του, αλλάζοντας τη συμπεριφορά του ή ακόμη εγκαταλείποντας την οργάνωση. Η θεωρία της δικαιοσύνης προβλέπει:

- στην περίπτωση που ο εργαζόμενος αμείβεται με βάση την ποσότητα που παράγει, θα προσπαθήσει να αποκαταστήσει την αδικία, μεταβάλλοντας την ποιότητα του παραγόμενου έργου. Εάν θεωρεί πως υπεραμείβεται σε σχέση με τους συναδέλφους του, θα βελτιώσει την ποιότητα, στην αντίθετη περίπτωση, θα την υποβαθμίσει,
- στην περίπτωση που ο εργαζόμενος αμείβεται με την ώρα και αντιλαμβάνεται πως υπάρχει αδικία, θα προσπαθήσει να τη διορθώσει, μεταβάλλοντας την ποσότητα του παραγόμενου έργου. Εάν υπεραμείβεται, θα προσπαθήσει να αυξήσει την παραγωγή, εάν όχι, θα μειώσει την παραγωγικότητά του.

Αξίζει να σημειωθεί, πως η θεωρία του Adams εστιάζει μόνο στην αξία της δικαιοσύνης και δε λαμβάνει υπόψη της το πλήθος των αξιών που κατευθύνουν την ανθρώπινη συμπεριφορά (Χυτήρης, 2001).

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4<sup>ο</sup>

### ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ

#### 4.1 Έννοια της εργασιακής απόδοσης (job-performance)

Ως απόδοση ορίζεται η εκτέλεση και η ολοκλήρωση ενός συγκεκριμένου έργου που έχει ανατεθεί σε έναν εργαζόμενο, σε συγκεκριμένο χρόνο και με συγκεκριμένο τρόπο, αποτελώντας αντικείμενο αξιολόγησης (Hunter, 1986). Για τους Babin και Boles (1998) απόδοση είναι το επίπεδο της παραγωγικότητας ενός εργαζόμενου, σχετικά με τους συννομήλικούς του σε αρκετές συμπεριφορές και αποτελέσματα που σχετίζονται με την εργασία, ενώ η απόδοση της εργασίας για τον Hunter (1986) είναι στην ουσία το αποτέλεσμα της εργασίας ενός εργαζόμενου. Με τη γενική έννοια, η απόδοση είναι «το σύνολο των αποτελεσμάτων που παράγονται σε μία συγκεκριμένη εργασία ή δραστηριότητα κατά τη διάρκεια συγκεκριμένης χρονικής περιόδου» (Ζαβλανός, 2002).

Η απόδοση ενός εργαζομένου αποτελεί μία συνάρτηση των γνώσεων, των δεξιοτήτων και των ικανοτήτων που διαθέτει και της καλής του πρόθεσης και διάθεσης να αποδώσει τα μέγιστα δυνατά αποτελέσματα. Η διαδικασία μέσω της οποίας επηρεάζεται θετικά η συμπεριφορά και η διάθεση του εργαζόμενου είναι, όπως έχει αναφερθεί και στο προηγούμενο κεφάλαιο, η υποκίνηση (motivation), ωστόσο οι ερευνητές τονίζουν πως η απόδοση ενός εργαζόμενου μπορεί να επηρεάζεται και από άλλους παράγοντες, που δεν ελέγχονται από τον ίδιο όπως π.χ. οργανωσιακοί, περιβαλλοντικοί κ.α. Επομένως, η εκτίμηση της απόδοσης ενός εργαζομένου, θα πρέπει να προσδιορίζεται από τους παράγοντες τους οποίους μπορεί ο ίδιος να ελέγχει.

Για τον Mitchell (1982) εργασιακή απόδοση είναι το αποτέλεσμα της παρασχεθείσας εργασίας, η οποία συνίσταται από τέσσερις κύριες μεταβλητές: την ικανότητα, την κατανόηση της φύσης της εργασίας, το περιβάλλον και την παρακίνηση. Για να χαρακτηριστεί ένας εργαζόμενος αποδοτικός θα πρέπει αρχικά να κατέχει γνώσεις, προσόντα και όλες τις δεξιότητες που απαιτεί η θέση εργασίας του. Ακολούθως, θα πρέπει να είναι σε θέση να κατανοεί με ακρίβεια τις υποχρεώσεις του και να εντείνει την προσπάθειά του, προκειμένου να ανταποκριθεί με επιτυχία στα καθήκοντα που του έχουν ανατεθεί. Εάν στις παραπάνω προϋποθέσεις απουσιάζει η παρακίνηση, ακόμη και ο πιο ικανός εργαζόμενος ενδέχεται να αποτύχει, ενώ αντίθετα μπορεί να επιτύχει τα μέγιστα από την πλευρά της απόδοσης, όταν υπάρχουν υψηλά επίπεδα παρακίνησης.

Σύμφωνα με τους Porter και Lawler (1968), υπάρχουν τρεις τύποι απόδοσης. Ο πρώτος τύπος είναι το μέτρο της παραγωγής μίας ομάδας εργαζομένων, ο δεύτερος τύπος περιλαμβάνει τις αξιολογήσεις των ατόμων και, τέλος, ο τρίτος τύπος είναι η αυτοεκτίμηση και οι αυτοαξιολογήσεις. Η υιοθέτηση της αυτοαξιολόγησης και των τεχνικών της συμβάλλει στην ενθάρρυνση των εργαζομένων να αναλάβουν ενεργό ρόλο στον καθορισμό των δικών τους στόχων. Συνεπώς, η απόδοση στην εργασία μετρά το επίπεδο επίτευξης των επιχειρηματικών και κοινωνικών στόχων (Hersey και Blanchard, 1993).

Οι πρώτες έρευνες, που αφορούσαν στην εργασιακή απόδοση, την αξιολογούσαν με κριτήριο την επάρκεια, με την οποία ένας εργαζόμενος εκτελούσε τα καθήκοντά του, που καθορίζονταν αρχικώς στην περιγραφή της θέσεως εργασίας του. Η ορθή εκτέλεση αυτών των καθηκόντων, αυτομάτως, παρέπεμπε σε μία αυξημένη απόδοση. Η αξιολόγηση δηλαδή της αποτελεσματικότητας του εργαζόμενου, εξαρτιόταν από το εάν είχε καταφέρει ή όχι να εκπληρώσει τις καθορισμένες συμπεριφορές της εργασίας (Griffin et al., 2007). Τα τελευταία όμως χρόνια, η έννοια της απόδοσης έχει διευρυνθεί. Περιλαμβάνει την εκτέλεση των καθηκόντων που περιγράφονται στη θέση εργασίας, τις εθελοντικές συμπεριφορές και τις αντιπαραγωγικές στάσεις (Ng και Feldman, 2009).

Οι ερευνητές έχουν διακρίνει την εργασιακή απόδοση σε απόδοση εντός ρόλου (in-role) και σε απόδοση εκτός ρόλου (extra-role). Οι Katz και Kahn (1966) αναφέρθηκαν για πρώτη φορά στην απόδοση εντός ρόλου και υποστηρίζουν πως είναι η συμπεριφορά που ορίζεται και περιγράφεται ως ένα μέρος της εργασίας του εργαζόμενου και αντανακλάται στο επίσημο σύστημα μισθοδοσίας του οργανισμού. Στην απόδοση εντός ρόλου, περιλαμβάνονται όλες οι ενέργειες που απαιτούνται για την ολοκλήρωση των καθηκόντων και ευθυνών, που περιλαμβάνονται στην περιγραφή της θέσεως εργασίας (Williams και Anderson, 1991). Η συμπεριφορά εντός ρόλου είναι, με λίγα λόγια, η απαιτούμενη ή αναμενόμενη συμπεριφορά του εργαζόμενου και επηρεάζεται από τις γνώσεις και τις ικανότητές του, από το πόσο συνεργάσιμος και οργανωτικός είναι, καθώς και από τη διάθεσή του να αποδώσει. Για την απόδοση εντός ρόλου προσφέρονται στους αποδοτικούς εργαζόμενους από τους οργανισμούς ανταμοιβές, όπως π.χ. αύξηση του μισθού, ενώ, αντίθετα, στους μη παραγωγικούς εργαζόμενους η τιμωρία μπορεί να περιλαμβάνει από περικοπή μισθού έως και απόλυση.

Στην απόδοση εκτός ρόλου περιλαμβάνονται οι συμπεριφορές των εργαζομένων, που δεν αποτελούν μέρος των τυπικών απαιτήσεων της θέσης εργασίας τους. Είναι συμπεριφορές οι οποίες δεν μπορούν προκαθοριστούν ή να απαιτηθούν από τον εργαζόμενο εκ των προτέρων, όταν όμως υπάρχουν, βοηθούν τον οργανισμό να επιτύχει την ομαλή του



λειτουργία, ως κοινωνικό σύνολο. Τέτοιες συμπεριφορές είναι, για παράδειγμα, η βοήθεια προς τους συναδέλφους, όταν παρουσιάζεται πρόβλημα στην εργασία, η διατήρηση της καθαριότητας και της σωματικής υγιεινής στον χώρο εργασίας, η προστασία και η διατήρηση των οργανωσιακών πόρων (Bateman και Organ, 1983).

Ο Bernard ήταν ο πρώτος που έθεσε με σαφήνεια την ανάγκη για συμπεριφορές, από την πλευρά των εργαζομένων, που να ξεπερνούν τους συγκεκριμένους ρόλους τους και να βασίζονται στην προθυμία τους να συνεισφέρουν επιπρόσθετα στον οργανισμό. Οι Katz και Kahn (1966), αρκετά αργότερα, βασιζόμενοι στα λεγόμενά του, τόνισαν πως οι εργαζόμενοι θα πρέπει να είναι πρόθυμοι και να εμπλέκονται σε καινοτόμες δράσεις, οι οποίες ξεπερνούν τα αυστηρά καθήκοντά τους. Ο Organ (1988) είπε πως τα άτομα που εκδηλώνουν συμπεριφορά πέραν του ρόλου τους διέπονται από τον «σύνδρομο του καλού στρατιώτη». Όρισε την κατάσταση αυτή ως την ατομική προαιρετική συμπεριφορά, που δεν αναγνωρίζεται άμεσα και, κατά συνέπεια, δεν αμείβεται από το επίσημο σύστημα ανταμοιβών του οργανισμού, παρόλο που προάγει την αποδοτική και αποτελεσματική λειτουργία του.

## **4.2 Αποτελεσματικότητα κι Απόδοση**

Η αποτελεσματικότητα αναφέρεται στις πεποιθήσεις που έχουν οι άνθρωποι για τις δυνατότητές τους να ενεργοποιήσουν το κίνητρο, τους γνωστικούς πόρους που διαθέτουν, καθώς και όλους τους τρόπους δράσης που απαιτούνται, προκειμένου να ασκούν έλεγχο στα γεγονότα της ζωής τους (Wood και Bandura, 1989). Τα άτομα με υψηλή αποτελεσματικότητα, τα οποία συνήθως θέτουν και υψηλότερους στόχους, εμφανίζουν μεγαλύτερη αποδοτικότητα συγκριτικά με άλλα άτομα, με την αποτελεσματικότητα να σχετίζεται στενά με το έργο (Gist, 1987). Για τους Rogers και Wright (1998), η αποτελεσματικότητα των εργαζομένων, η ικανότητα που έχουν δηλαδή να επιτυγχάνουν τους στόχους που έχει θέσει ο οργανισμός και να παράγουν τα επιθυμητά αποτελέσματα με τα λιγότερα δυνατά διαθέσιμα μέσα, προσδιορίζει την απόδοση ενός οργανισμού.

Είναι ευρέως αποδεκτό το γεγονός πως η απόδοση των εργαζομένων συνδέεται άρρηκτα με την εργασιακή ικανοποίηση. Οι περιβαλλοντικοί παράγοντες που έχουν σημαντική επίδραση στην απόδοση είναι τα χαρακτηριστικά της εργασίας (job characteristics), οι αμοιβές, καθώς και η δικαιοσύνη στον εργασιακό χώρο (Spector, 1997). Οι Hunter και Hunter (1984) επισημαίνουν πως η απόδοση στην εργασία είναι προς το συμφέρον των οργανισμών λόγω της μεγάλης σημασίας που κατέχει η εμφάνιση υψηλής

παραγωγικότητας στον χώρο εργασίας.

Ο εργαζόμενος, για να είναι αποδοτικός πρωταρχικά, πρέπει να διαθέτει τις απαιτούμενες γνώσεις, ικανότητες και τα προσόντα για τη θέση εργασίας του. Στη συνέχεια πρέπει να κατανοεί τις υποχρεώσεις του και τα καθήκοντά του με ακρίβεια, ώστε να παρακινείται και να εντείνει την προσπάθειά του προς την άρτια ολοκλήρωσή τους. Εάν δεν ισχύουν τα παραπάνω, ακόμη και ο πιο ικανός εργαζόμενος μπορεί να αποτύχει. Καθοριστικό ρόλο στην ενίσχυση και στην απόδοση των εργαζομένων διαδραματίζει, επίσης, το υποστηρικτικό περιβάλλον στον χώρο της εργασίας από τους συναδέλφους τους (AbuAlRub, 2004), όπως, επίσης, και οι υποστηρικτικές πρακτικές της διοίκησης απέναντι στο προσωπικό (Drach-Zahavy, 2004). Οι συνθήκες εργασίας που αφορούν στο ωράριο, στο περιβάλλον των διαπροσωπικών σχέσεων, στον σεβασμό και στη δικαιοσύνη απέναντι στους εργαζόμενους, καθώς και η καλή συνεργασία μεταξύ των συναδέλφων, αποτελούν σημαντικό προγνωστικό παράγοντα για την απόδοση, σύμφωνα με έρευνα που πραγματοποιήθηκε από τον Al-Ahmadi (2009).

Οι συνθήκες εργασίας, λοιπόν, όπως και οι άλλοι παράγοντες που αναφέρθηκαν παραπάνω, παίζουν καθοριστικό ρόλο στην απόδοση των εργαζομένων και γίνεται εύκολα κατανοητή η σημασία που έχει το ευχάριστο εργασιακό κλίμα, καθώς ο κάθε άνθρωπος αφιερώνει παραπάνω από το μισό της ζωής του στην εργασία του. Οι Trinkoff et al. (2010), ενισχύοντας την παραπάνω διαπίστωση, κατέληξαν, πως το θετικό περιβάλλον αποτελεί το κλειδί για τη διατήρηση και την υψηλή ή μη απόδοση των εργαζομένων.

#### **4.3 Πλεόνασμα προσόντων κι απόδοση εργαζομένων**

Η ύπαρξη εργαζομένων που κατέχουν περίσσεια προσόντων δεν είναι με κανένα τρόπο ένα καινούριο εργασιακό φαινόμενο, είναι όμως ένα φαινόμενο που αυξάνεται συνεχώς τα τελευταία χρόνια, ως συνάρτηση των κοινωνικών και οικονομικών συνθηκών, όπως αναφέρθηκε και σε προηγούμενο κεφάλαιο. Στη βιβλιογραφία δυστυχώς, οι έρευνες για την ομάδα των εργαζομένων που διαθέτουν πλεόνασμα προσόντων και τις εργασιακές συμπεριφορές τους είναι περισσότερο αρνητικές παρά θετικές (Rushell et al., 2016). Παρόλο όμως που στα χρονικά της ακαδημαϊκής έρευνας προκύπτουν στοιχεία για αυτές τις αρνητικές συμπεριφορές, προκύπτει, επίσης, πως οι αντιδράσεις των εργαζομένων στις καταστάσεις απασχόλησης είναι υποκειμενικές και για αυτό οι στάσεις και οι συμπεριφορές μπορούν να διαφέρουν ανάλογα με τη φύση και τα κίνητρα των υποαπασχολούμενων. Προκύπτει, δηλαδή, πως υπάρχει μία διαφορετική συμπεριφορά όσον αφορά την απόδοση

ανάμεσα στα άτομα που υποαπασχολούνται εθελοντικά συγκριτικά με αυτά που υποαπασχολούνται ακούσια (Thompson et al., 2013).

Σύμφωνα με τους Erdogan et al. (2011b), η αντιληπτή υπερκατάρτιση μπορεί να οδηγήσει τους εργαζόμενους σε χαμηλή απόδοση και αυτοεκτίμηση. Οι Bolino και Feldman (2000) υποστήριξαν πως οι εκπαιδισμένοι εργαζόμενοι που θεωρούν πως διαθέτουν πλεόνασμα προσόντων, συγκριτικά με τις απαιτήσεις της εργασίας τους, δηλώνουν πως έχουν χαμηλή απόδοση. Απασχολούμενοι σε θέσεις μερικής απασχόλησης αναφέρουν, επίσης, χαμηλότερες αποδόσεις εργασίας, όταν συγκρίνονται με τους εργαζόμενους πλήρους απασχόλησης (Marchese και Ryan, 2001), ενώ οι Lyksyte et al. (2011) υποστήριξαν πως οι εργαζόμενοι που αισθάνονται υπερκαταρτισμένοι έχουν την τάση να εκδηλώνουν ανεπιθύμητες συμπεριφορές. Οι Feldman et al. (2002), επίσης, υποστήριξαν πως ένας υποαπασχολούμενος εργαζόμενος οδηγείται σε αντιπαραγωγικές συμπεριφορές στην εργασία του, λόγω της αίσθησης ότι του έχουν στερήσει μία καλύτερη θέση εργασίας, παρόλο που ο ίδιος την άξιζε.

Στον αντίποδα, πρόσφατες έρευνες έδειξαν πως τα υψηλά επίπεδα εκπαίδευσης συνδέονται θετικά με τη βασική απόδοση στην εργασία, μειώνουν τις αντιπαραγωγικές συμπεριφορές, ενώ, παράλληλα, παρατηρήθηκε πως οδηγούν στην αύξηση της Συμπεριφοράς του Οργανωσιακού Πολίτη (Ng και Feldman, 2009). Οι υπερπροσόντουχοι εργαζόμενοι μπορούν να έχουν μεγαλύτερο έλεγχο στα ζητήματα του αντικειμένου της εργασίας τους, με αποτέλεσμα να έχουν και μεγαλύτερη πιθανότητα να σημειώσουν “διαφορά” στον χώρο της εργασίας τους (Erdogan et al., 2011b), όπως, επίσης, και να επιδείξουν υψηλή απόδοση σε αυτή (Fine και Nevo, 2008). Σε έρευνα που έκαναν οι τελευταίοι σε υπαλλήλους τηλεφωνικού κέντρου διαπίστωσαν ότι η σχέση μεταξύ πλεονάσματος προσόντων και απόδοσης ήταν σταθερά θετική.

Οι Thompson et al. (2013) διερεύνησαν τη θετική προοπτική τού να κατέχει ένας εργαζόμενος πλεόνασμα προσόντων, η οποία μπορεί να επιφέρει και μία δυναμική συμπεριφορά, πέρα από την επίτευξη ενός ευρύτερου φάσματος δραστηριοτήτων της εργασίας. Στοιχεία, επίσης, δείχνουν πως οι πιο αφοσιωμένοι εργαζόμενοι έχουν χαμηλότερα ποσοστά απουσίας ή αργοπορίας από την εργασία τους και συνήθως επιδεικνύουν ανιδιοτελή συμπεριφορά, συγκριτικά με τους υπόλοιπους εργαζόμενους (Frei και Sousa-Poza, 2012). Σε άλλη έρευνα διαπιστώνεται πως οι εργαζόμενοι που διαθέτουν πλεόνασμα προσόντων τείνουν να αποδίδουν καλύτερα και να εμφανίζουν μεγαλύτερη προθυμία στο να αντιμετωπίσουν και να ξεπεράσουν τις δυσκολίες που προκύπτουν στα εργασιακά τους καθήκοντα (O' Connel, 2010), ενώ άλλα αποτελέσματα ερευνών υποστηρίζουν πως αυτοί οι

εργαζόμενοι καταλαμβάνουν υψηλότερη θέση στην αξιολόγησή τους από τον προϊστάμενό τους για την απόδοσή τους (Fine, 2007).

Στις περιπτώσεις δε, όπου το πλεόνασμα προσόντων φαίνεται να οδηγεί σε μεγαλύτερες ευκαιρίες κι ανταμοιβές στο μέλλον, οι συνέπειές του στην απόδοση των εργαζομένων πιθανόν να είναι πιο θετικές, σε συνδυασμό, βέβαια, και με τους άλλους ρυθμιστικούς μεσολαβητές της συμπεριφοράς τους, όπως π.χ. την εργασιακή ικανοποίηση ή δυσαρέσκεια που αισθάνονται μέσα στην εργασία τους. Η διαπίστωση, δηλαδή, από τους εργαζόμενους πως υπάρχει αναντιστοιχία μεταξύ των ιδίων και της εργασίας τους, τους κάνει να νιώθουν πως αγνοούνται οι ψυχολογικές τους ανάγκες, με αρνητικές επιπτώσεις για τους ίδιους και για τους οργανισμούς στους οποίους απασχολούνται (Cable και Edwards, 2004). Αντίθετα, η ισχυρή σύνδεση ατόμου-εργασίας επιδρά θετικά στην εργασιακή ικανοποίηση και απόδοση, ενώ, ταυτόχρονα, λειτουργεί και ως ισχυρός παράγοντας παρακίνησης και παραμονής στην εργασία (Lobene, 2010).

Οι Rushell et al. (2016) προτείνουν το εναλλακτικό επιχείρημα αντιμετώπισης των εργαζομένων αυτής της κατηγορίας ως ένα δυνητικό πολύτιμο ανθρώπινο δυναμικό, το οποίο, όταν χρησιμοποιηθεί σωστά, μπορεί να αποτελέσει «κλειδί» συνεισφοράς στην αποτελεσματικότητα των οργανισμών. Θεωρούν πως οι εργαζόμενοι που διαθέτουν πλεόνασμα προσόντων αποτελούν ένα μη ορθά αξιοποιημένο ανθρώπινο δυναμικό, που μπορεί να φέρει επιπλέον γνώσεις, δεξιότητες, ικανότητες και εμπειρία στο περιβάλλον εργασίας του, αλλά και να χρησιμοποιηθεί ως «ειδικό ταλέντο» ώστε να βοηθήσει και τους άλλους οργανισμούς. Οι συγγραφείς καταλήγουν στο συμπέρασμα πως οι εργαζόμενοι μπορούν να μετασχηματιστούν σε πολύτιμους ανθρώπινους πόρους, υπό την βασική προϋπόθεση οι οργανισμοί να τούς παρέχουν τις κατάλληλες αναπτυξιακές εμπειρίες σταδιοδρομίας, ώστε να τούς δώσουν τη δυνατότητα να προσφέρουν σε αυτούς με μοναδική συνεισφορά.

Για τους Erdogan et al. (2011b), η υπερκατάρτιση είναι μία ψυχολογική μεταβλητή, η οποία είναι σημαντική, τόσο για τους εργοδότες όσο και για τους αιτούμενους εργασία, και μπορεί να επιφέρει σημαντικές συνέπειες στη διάθεση και στη συμπεριφορά των εργαζομένων, όπως, επίσης, και στην πολιτική προσλήψεων των εργοδοτών, απασχολώντας την έρευνα για τα επόμενα χρόνια.

Με δεδομένο πως η απόδοση δεν εξαρτάται μόνο από την παρακίνηση και από την προσπάθεια των ατόμων, αλλά και από άλλους τρεις εξίσου σημαντικούς παράγοντες που είναι: α) οι ικανότητες του ατόμου, β) ο ρόλος του στον οργανισμό και γ) τα μέσα που τού παρέχονται (Bettencourt et al., 2005), χρειαζόμαστε να γνωρίζουμε πολλά περισσότερα

σχετικά με το τί επηρεάζει και τί όχι έναν υπερπροσόντούχο εργαζόμενο. Αυτό είναι και το κλειδί, προκειμένου να κατανοήσουμε, εάν τελικά, η υπερβολική ειδίκευση έχει θετικές ή αρνητικές συνέπειες στην απόδοση, τόσο για τους εργαζόμενους όσο και για τους οργανισμούς.

Στις επόμενες δεκαετίες, τα κρίσιμα ζητήματα της απόδοσης στην εργασία αναμένεται να είναι πολλά. Η συνεχής έμφαση στην παραγωγικότητα και στην οργανωτική αποτελεσματικότητα, σε συνδυασμό με την αύξηση των πιέσεων για την ποιότητα των υπηρεσιών, θα εστιάσει την προσοχή στη σχέση ατομικής και εταιρικής απόδοσης. Οι πιέσεις αυτές θα απαιτήσουν μία πολύ πιο συνεπή και στρατηγική προσέγγιση για τη διαχείριση της απόδοσης (Gibbs, 2000).

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5<sup>ο</sup>

### ΚΕΝΤΡΑ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ ΠΟΛΙΤΩΝ

#### 5.1 Δημόσια Διοίκηση – Δημόσιος Οργανισμός

Με τον όρο δημόσια διοίκηση εννοούμε το σύνολο των υπηρεσιών και των οργανισμών, που λειτουργούν υπό την άμεση εποπτεία του κράτους. Στα πλαίσια αυτά εντάσσονται οι δημόσιες υπηρεσίες αλλά και όλοι οι δημόσιοι οργανισμοί και επιχειρήσεις, που επιδιώκουν την πραγμάτωση του δημόσιου συμφέροντος. Το σύνολο όλων αυτών των οργανισμών καλείται δημόσιος τομέας, ωστόσο, είναι αρκετά δύσκολο να αποδοθεί ορισμός για το τί είναι ακριβώς ο δημόσιος τομέας. Η δυσκολία προκύπτει από το γεγονός πως πολλοί εξετάζουν τον δημόσιο τομέα ως ένα οργανωτικό πλαίσιο, μέσα στο οποίο λειτουργούν όλοι οι οργανισμοί, ενώ άλλοι τον συσχετίζουν με τη δραστηριότητα που αναπτύσσεται μέσα στους δημόσιους οργανισμούς και η οποία αποβλέπει στην εξασφάλιση της αποδοτικής λειτουργίας του κρατικού μηχανισμού και στην αποτελεσματική εκπλήρωση των στρατηγικών στόχων που τίθενται από την εκάστοτε κυβέρνηση (Φαναριώτης, 1999).

Για τους Montana και Charnow (2002), ως διοίκηση ορίζεται «εργασία μαζί με άλλους και μέσω άλλων για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού, αλλά και των μελών της», με τα βασικά σημεία της να δίνουν έμφαση στον άνθρωπο, και να εστιάζουν στα αποτελέσματα και στην επίτευξη των προσωπικών στόχων. Ως διοίκηση ορίζεται «ο βασικός λόγος δημιουργίας διάφορων κοινωνικών ομάδων, οργανώσεων, επιχειρήσεων και κοινωφελών ιδρυμάτων, είναι η αποτελεσματική αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων για την επίτευξη των στόχων που αφορούν ανθρώπινες ανάγκες».

Τα τελευταία χρόνια το εξωτερικό περιβάλλον της δημόσιας διοίκησης έχει υποστεί τεράστιες αλλαγές. Οι ταχύτατα μεταβαλλόμενες συνθήκες στην παγκόσμια οικονομία, αλλά και η τάση υιοθέτησης πρακτικών διοίκησης από τον ιδιωτικό τομέα, έχουν συμβάλει καθοριστικά στις αλλαγές αυτές. Σήμερα περισσότερο από κάθε άλλη χρονική στιγμή στο παρελθόν, οι δημόσιοι οργανισμοί αντιμετωπίζουν τεράστια πίεση, προκειμένου να προσαρμοστούν στις συνθήκες του εξωτερικού περιβάλλοντος. Οι δημογραφικές μεταβολές, η πίεση για αύξηση των δημοσίων εσόδων, ο μεγάλος αριθμός των εσωτερικών αλλά και εξωτερικών πελατών και η συνεχής χειροτέρευση της παγκόσμιας οικονομίας και των αγορών, δημιουργούν πίεση αλλά και πρόκληση, ταυτόχρονα, για αλλαγές στο περιβάλλον της δημόσιας διοίκησης, ώστε να ανταποκριθεί στις ανάγκες και τις απαιτήσεις της

σύγχρονης κοινωνίας (Valle, 1999).

Στην Ελληνική πραγματικότητα, η μετάβαση της δημόσιας διοίκησης από το παλιό γραφειοκρατικό και στατικό σύστημα προς την ευελιξία των διαδικασιών της και τον εκσυγχρονισμό βρίσκεται ακόμη σε αρχικό στάδιο. Η ελληνική δημόσια διοίκηση έχει αναπτύξει ένα δίκτυο από πολύπλοκες, δαιδαλώδεις και αρκετές φορές αντιφατικές διαδικασίες, οι οποίες λειτουργούν ανασχετικά προς την παραγωγικότητα και αποτελεσματικότητα των υπηρεσιών, ταλαιπωρούν τον συναλλασσόμενο πολίτη με μεγάλες χρονοτριβές και πιθανόν οικονομικές επιβαρύνσεις, δημιουργώντας, ταυτόχρονα, κρίση εμπιστοσύνης στο κράτος και στις υπηρεσίες που αυτό παρέχει στους πολίτες του. Η διάρθρωσή της διακρίνεται από πολυπλοκότητα και κατακερματισμό, καθώς στο επίπεδο της Κυβέρνησης αναπτύσσεται μεγάλος αριθμός Υπουργείων, τα οποία με τη σειρά τους περιλαμβάνουν πολλές θέσεις Υφυπουργών, γενικών και ειδικών γραμματέων (Νόμος 3852/2010).

Η εσωτερική πολυπλοκότητα και ο υδροκεφαλισμός των υπουργικών δομών αναπαράγεται και στο επίπεδο των υπηρεσιακών θέσεων ευθύνης, με τη δημιουργία υπερβολικά μεγάλου αριθμού γενικών διευθύνσεων και διαφόρων αυτοτελών οργανικών μονάδων. Ο οργανωτικός κατακερματισμός επεκτείνεται ακόμη περισσότερο, με την ίδρυση και λειτουργία μεγάλου αριθμού κρατικών Νομικών Προσώπων Δημοσίου Δικαίου (ΝΠΔΔ, καθ' ύλη αυτοδιοίκηση με δικά της συμβούλια και διευθυντικά όργανα), σημαντικό μέρος των οποίων εποπτεύεται από τα ίδια τα Υπουργεία. Σε αυτά πρέπει να προστεθούν και πολλά κρατικά Νομικά Πρόσωπα Ιδιωτικού Δικαίου (ΝΠΙΔ) με διοικητική ή κοινωφελή (όχι επιχειρηματική) αποστολή.

Το κανονιστικό πλαίσιο που διέπει τη δημόσια διοίκηση εκφράζεται μέσα από τον υπαλληλικό κώδικα και τις επιμέρους εγκυκλίους οδηγιών, που κατανέμουν στους αρμόδιους υπαλλήλους το συνολικό έργο και τις αρμοδιότητες των υπηρεσιών, σύμφωνα με τα προκαθορισμένα κριτήρια. Αυτή η πρακτική αρχικώς λειτούργησε αποδοτικά, σε αντίθεση με τη διοικητική αναρχία του παρελθόντος, καθώς όμως εξελίσσονται οι ανάγκες των πολιτών, αυξάνονται και οι απαιτήσεις για μεγαλύτερη εξωστρέφεια και αποτελεσματικότητα των δημοσίων υπηρεσιών. Επιπλέον, μέχρι και σήμερα ο δημόσιος τομέας διαχειρίζεται το προσωπικό του μέσα από άκαμπτες οδηγίες, με αποτέλεσμα να μην ανταποκρίνεται στις ανάγκες τόσο των πολιτών, όσο και του ίδιου του ανθρώπινου δυναμικού, που έχει στη διάθεσή του. Αυτή είναι μία από τις σημαντικότερες διοικητικές παθογένειες, που οδηγεί σε στρεβλώσεις του παραγόμενου «διοικητικού προϊόντος» (Ρωσσίδης, 2014).

Αποτελεί, λοιπόν, γεγονός πως η Ελλάδα διακρίνεται για το συγκεντρωτικό, μη

αποτελεσματικό διοικητικό της σύστημα, μέσα στο οποίο οι αποκεντρωμένοι θεσμοί της Τοπικής Αυτοδιοίκησης με τις υπηρεσίες τους ασκούν ένα εντελώς περιορισμένο ρόλο στις δημόσιες υποθέσεις. Κατά καιρούς, βέβαια, στο παρελθόν επιχειρήθηκαν κάποιες σημαντικές διοικητικές μεταβολές που απέτυχαν, διότι δεν άγγιζαν την ουσία του προβλήματος που είναι ο συγκεντρωτισμός του Κράτους (Τοπική Αυτοδιοίκηση, Υπουργείο Εσωτερικών, 2010).

Οι δημόσιοι οργανισμοί οφείλουν, επομένως, να ανταποκριθούν στις ραγδαίες αλλαγές της σύγχρονης πραγματικότητας, για να «συναντήσουν» τις ανάγκες και τις απαιτήσεις του πολίτη. Αλλά και οι κυβερνητικές πολιτικές που αφορούν στη δημόσια διοίκηση, πρέπει να δημιουργούν πίεση για αύξηση της επίδοσης και της αποτελεσματικότητας, σε συνδυασμό με τις πιέσεις της αγοράς για γνώση, που θα οδηγήσει στην ανάπτυξη νέων προϊόντων και υπηρεσιών (Hartley και Bennington, 2006, Kelman, 2005). Η δημιουργία των Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών στη χώρα μας μπορεί να θεωρηθεί έμπρακτη απόδειξη αυτής της διαπίστωσης.

## **5.2 Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών (ΚΕΠ)**

Η ιδέα για τη δημιουργία των ΚΕΠ ξεκίνησε από ένα σπουδαίο διεθνές συνέδριο που έγινε το 1998 στους Δελφούς με θέμα “Η Ποιότητα στη Δημόσια Διοίκηση”, όπου συμμετείχαν πολιτικοί, πανεπιστημιακοί και διανοούμενοι, ειδικοί στη λειτουργία του Κράτους από όλο τον κόσμο. Κεντρικό μήνυμα του συνεδρίου αυτού ήταν: «Πρώτα ο Πολίτης». Το πρόγραμμα εφαρμόστηκε αρχικά στο Αιγαίο με το πιλοτικό πρόγραμμα “ΑΣΤΕΡΙΑΣ” και στη συνέχεια επεκτάθηκε και τέθηκε υπό την ηγεσία του Υπουργείου Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης, με τη λειτουργία του πρώτου ΚΕΠ να ξεκινά στις 3-7-2001 στην Αθήνα, στην Πλατεία Συντάγματος. Έτσι, τον Μάιο του 2002, με τον Ν. 3013/02 που δημοσιεύθηκε στην Εφημερίδα της Κυβερνήσεως με αριθμό ΦΕΚ 102/Α’/1-5-02, καθορίζεται το νομοθετικό πλαίσιο της οργάνωσης και της λειτουργίας των ΚΕΠ, τα οποία συστήνονται το ένα μετά το άλλο στις έδρες των τότε Καποδιστριακών Δήμων (Δημοτικά ΚΕΠ) και στις πρωτεύουσες των Νομών (Νομαρχιακά ΚΕΠ).

Τα ΚΕΠ αποτελούν τα ενιαία σημεία επικοινωνίας και συναλλαγής του Κράτους με τον πολίτη σε κάθε Δήμο και η σκέψη για τη δημιουργία τους βασίστηκε στο γεγονός ότι το Κράτος αποτελεί έναν μηχανισμό παραγωγής μεγάλου αριθμού διοικητικών υπηρεσιών, οι οποίες θα πρέπει να είναι προσιτές στους πολίτες με έναν απλό κι εύκολο τρόπο. Τα ΚΕΠ στοχεύουν, δηλαδή, στο να βελτιώσουν την αποδοτικότητα της δημόσιας διοίκησης, να βάλουν στο “επίκεντρο τον πολίτη” και να επιτύχουν τη συνολική ποιοτική αναβάθμιση της



εξυπηρέτησής του. Η δημιουργία τους αποτελεί μια καινοτόμα παρέμβαση στο πρόβλημα της εξυπηρέτησης των πολιτών, στις σχέσεις τους με το δημόσιο τομέα και στην απλούστευση των διαδικασιών. Η κεντρική ιδέα για τη δημιουργία τους συμπυκνώνεται στο σύνθημα «διακινούνται τα έγγραφα κι όχι οι πολίτες» και το έργο το οποίο επιτελούν εστιάζει στη γρήγορη διεκπεραίωση των συναλλαγών των πολιτών με τους δημόσιους φορείς.

Η πρωτοτυπία του έργου των ΚΕΠ επικεντρώνεται στην προώθηση του μοντέλου διοίκησης ολοκληρωμένων διοικητικών συναλλαγών από μία θέση εργασίας. Αυτό σημαίνει ότι οι πολίτες έχουν πλέον τη δυνατότητα με μία επίσκεψή τους στην υπηρεσία «μίας στάσης» ή αλλιώς “one stop shop”, να πληροφορούνται για ένα πλήθος διοικητικών διαδικασιών και να υποβάλλουν αιτήσεις, με τις οποίες διεκπεραιώνουν έναν μεγάλο αριθμό καθημερινών ατομικών συναλλαγών τους με όλους σχεδόν τους φορείς της δημόσιας διοίκησης, καθώς τα ΚΕΠ προσφέρουν:

- **Εξυπηρέτηση από ένα σημείο**

Ο πολίτης εξυπηρετείται πλήρως από ένα μόνο σημείο, το ΚΕΠ, χωρίς να χρειάζεται να μετακινηθεί από τη μία υπηρεσία στην άλλη και να ταλαιπωρηθεί, εξοικονομώντας έτσι κόπο και χρόνο.

- **Εξυπηρέτηση από ένα πρόσωπο**

Ο πολίτης συνεργάζεται με έναν μόνο υπάλληλο (ένα πρόσωπο επαφής), χωρίς να χρειάζεται να απευθύνεται διαδοχικά σε διαφορετικά τμήματα και να συνεργάζεται με διαφορετικούς υπαλλήλους. Ένας υπάλληλος του ΚΕΠ αναλαμβάνει τη διεκπεραίωση της υπόθεσης του και μεριμνά για την ολοκλήρωση της διαδικασίας, όταν το τελικό «διοικητικό προϊόν» ολοκληρώνεται τμηματικά μέσα από μια σειρά διαδοχικών ενεργειών του και με τη συνεργασία διαφορετικών μεταξύ τους υπηρεσιών.

- **Εξυπηρέτηση από κάθε γραφείο** (κάθε γραφείο είναι το σωστό γραφείο)

Ο πολίτης εξυπηρετείται από το πλησιέστερο σημείο, είτε από το γραφείο-γκισέ είτε από τη θυρίδα-γραφείο για όλες τις ζητούμενες υπηρεσίες, χωρίς να χρειάζεται να αναζητά το «σωστό γραφείο» και τον «σωστό υπάλληλο», καθώς όλοι οι υπάλληλοι του ΚΕΠ είναι αρμόδιοι για όλες τις πιστοποιημένες διαδικασίες του ΚΕΠ.

Οι θεσμικές καινοτομίες που προάγουν τα ΚΕΠ έγκεινται στην ποιοτική αναβάθμιση της εξυπηρέτησης των πολιτών και των επιχειρήσεων. Αποσκοπούν στη βελτίωση της παραγωγικότητας της δημόσιας διοίκησης και τη διοικητική μεταρρύθμιση, που ενσαρκώνει το “e-government”, με σαφή προσανατολισμό προς το κοινωνικό σύνολο και προστιθέμενη

αξία στην τοπική και περιφερειακή ανάπτυξη του κράτους. Απώτερος στόχος είναι η προαγωγή της κοινωνίας της γνώσης, μέσω της πλήρους ηλεκτρονικής και ασφαλούς ολοκλήρωσης των συναλλαγών, με τη χρήση του διαδικτύου και της ηλεκτρονικής συμπλήρωσης και αποστολής της αίτησης και επιστροφής του τελικού προϊόντος στον πολίτη.

Το επόμενο βήμα είναι η μετατροπή των ΚΕΠ σε Κέντρα Ολοκληρωμένων Συναλλαγών, ως συνέχεια της προηγούμενης δράσης, προωθώντας τη βελτίωση και εξέλιξη των διαδικασιών, την αύξηση των αρμοδιοτήτων, την προσθήκη νέων υποθέσεων και υπηρεσιών και την επέκτασή τους σε υπηρεσίες προστιθέμενης αξίας (Οδηγός των Κέντρων Πολιτών, Υπουργείο Εσωτερικής Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης, 2007).

### **5.3 Δομή και τρόπος λειτουργίας των ΚΕΠ**

Τα ΚΕΠ δημιουργήθηκαν στο πλαίσιο των Επιχειρηματικών Προγραμμάτων: «Κοινωνία της Πληροφορίας-ΚτΠ», «Πολιτεία», «ΑΣΤΕΡΙΑΣ», «Αριάδνη» και Κοινωνία της Πληροφορίας-ΚτΠ «Σύζευξις» (Εθνικό Δίκτυο Δημόσιας Διοίκησης), με τα τρία πρώτα να έχουν χαρακτηριστεί από αρκετούς ερευνητές-εμπειρογνώμονες ως πρόδρομοι των ΚΕΠ. Στην ουσία είναι υποκαταστήματα του Κράτους, που σήμερα τα οργανώνει το Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης και φτάνουν σε αριθμό περίπου τα 1071 σε όλους τους Δήμους και τις Περιφέρειες της χώρας. Πιο αναλυτικά:

Ο δεύτερος άξονας προτεραιότητας του Ευρωπαϊκού Προγράμματος «ΚτΠ» αφορά στην εξυπηρέτηση του πολίτη και στη βελτίωση της ποιότητας ζωής. Η «ΚτΠ» είναι σύμμαχος του πολίτη, αλλά και της επιχείρησης, στη σχέση τους με τις δημόσιες υπηρεσίες. Με τη συμβολή της, οι συναλλαγές στο δημόσιο γίνονται απλούστερες και πιο γρήγορες, με τη χρήση του ηλεκτρονικού υπολογιστή είτε από το σπίτι, είτε από το γραφείο, είτε μέσω των Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών.

Το σχέδιο «Πολιτεία» διαμορφώθηκε το 2000 και περιγράφει τις γενικές κατευθύνσεις διαρκούς μεταρρύθμισης στη Δημόσια Διοίκηση, με κομβικό σημείο την εξυπηρέτηση του πολίτη. Είναι το επιχειρησιακό πρόγραμμα που αποτελεί εργαλείο δημόσιας πολιτικής, στοχεύει στην επανίδρυση της δημόσιας διοίκησης, ώστε αυτή να καταστεί θεσμός εγγύησης της ανάπτυξης και της κοινωνικής συνοχής.

Στη συνέχεια, το 1999-2000, για τις ανάγκες της καλύτερης εξυπηρέτησης των πολιτών της νησιωτικής Ελλάδας, αλλά και για την προώθηση της αναπτυξιακής στρατηγικής των νησιών, το πρώην Υπουργείο Αιγαίου σχεδίασε, σε συνεργασία με το

Υπουργείο Εσωτερικών Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης, το πρόγραμμα διοικητικής εξυπηρέτησης των πολιτών του Αιγαίου «ΑΣΤΕΡΙΑΣ», το οποίο συνέβαλε στον εκσυγχρονισμό της δημόσιας διοίκησης. Αρχικός στόχος του προγράμματος ήταν η κατοχύρωση της διαφάνειας, η αποτελεσματικότητα της διοικητικής δράσης, η εξοικονόμηση πόρων, η άρση της γεωγραφικής απομόνωσης, η ποιοτική αναβάθμιση των παρεχόμενων πολιτικών, καθώς και η υλοποίηση των ασκούμενων πολιτικών. Με το πρόγραμμα «ΑΣΤΕΡΙΑΣ» δημιουργείται για πρώτη φορά μία βάση δεδομένων στο διαδίκτυο (στην ιστοσελίδα [ypai.gr](http://ypai.gr)), στην οποία περιλαμβάνονται ψηφιακά έντυπα αιτήσεων για διάφορες διοικητικές πράξεις και για τη λειτουργία του προγράμματος δημιουργείται το «Γραφείο του Πολίτη» σε κάθε Νομαρχία, Επαρχείο και Δήμο του Αιγαίου. Το κάθε γραφείο διαθέτει την απαραίτητη υλικοτεχνική υποδομή και στελεχώνεται από εξειδικευμένους υπαλλήλους, οι οποίοι έχουν ως αντικείμενο εργασίας τους την εξυπηρέτηση των πολιτών των ελληνικών νησιών.

Με το πρόγραμμα «Αριάδνη», που αποτελεί ένα από τα πιο σημαντικά και πιο σύγχρονα για τα ελληνικά δεδομένα έργα του Ευρωπαϊκού Προγράμματος «ΚτΠ», επιχειρείται η βελτίωση της επικοινωνίας και της ποιότητας της εξυπηρέτησης, που λαμβάνει ο πολίτης από τις δημόσιες υπηρεσίες της χώρας. Ταυτόχρονα, σηματοδοτείται η συνεργασία της δημόσιας διοίκησης και της τοπικής αυτοδιοίκησης, καθώς υλοποιείται μέσω κεντρικών και αποκεντρωμένων δράσεων.

Σήμερα, το πρόγραμμα το οποίο εφαρμόζεται πλέον σε όλα τα ΚΕΠ της χώρας είναι το «ΚτΠ» και «Σύζευξις» (Εθνικό Δίκτυο Δημόσιας Διοίκησης), που είναι ένα έργο του Υπουργείου Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης, που εκτελείται από την «ΚτΠ» Α.Ε. με το Υπουργείο. Αποτελεί το μεγαλύτερο έως σήμερα έργο τηλεπικοινωνιών στο δημόσιο τομέα, καθώς, επίσης, κι ένα πρωτοποριακό εγχείρημα υποδομής τηλεπικοινωνιών σε πανευρωπαϊκό επίπεδο. Αφορά στη δημιουργία ενός ασφαλούς δικτύου φορέων της δημόσιας διοίκησης κι έχει ως στόχο την κάλυψη όλων των αναγκών της μεταξύ τους επικοινωνίας με τη χρήση της τηλεφωνίας (τηλεφωνική επικοινωνία ανάμεσα στους φορείς), της τηλεομοιοτυπίας (αποστολή fax), των δεδομένων (επικοινωνία υπολογιστών – ασφαλής πρόσβαση στο διαδίκτυο) και της εικόνας (τηλεδιάσκεψη – τηλεεκπαίδευση). Σε αυτό το πρόγραμμα συμμετέχουν και τα ΚΕΠ.

Τα οφέλη, τα οποία απορρέουν από το έργο αυτό, είναι η σημαντική μείωση του κόστους τηλεπικοινωνιών του φορέα που συμμετέχει στο έργο και πιο συγκεκριμένα:

- το κόστος της εσωτερικής τηλεφωνίας καλύπτεται από το έργο κι επομένως, είναι μηδενικό για τους φορείς που συμμετέχουν,

- εξερχόμενη τηλεφωνία με μειωμένο προσυμφωνημένο κόστος ανά περίπτωση,
- εθνική αστική κλήση,
- τέλος των παγίων,

κι επιπλέον των παραπάνω το έργο:

- θέτει στη διάθεση της κάθε υπηρεσίας τις πιο σύγχρονες πρακτικές και προηγμένες υπηρεσίες στο χώρο των τηλεπικοινωνιών και του διαδικτύου, και
- διασφαλίζει τη διαδικτυακή υποδομή, η οποία είναι απαραίτητη για την ανάπτυξη των πληροφορικών συστημάτων στη δημόσια διοίκηση, με τελικό στόχο την παροχή ηλεκτρονικών υπηρεσιών προς τους πολίτες και τις επιχειρήσεις.

Οι βασικοί άξονες όλων των παραπάνω προγραμμάτων αφορούν στην: α) αναβάθμιση των υπηρεσιών που παρέχονται στους πολίτες, β) στην αναβάθμιση του ανθρώπινου δυναμικού, γ) στην ενοποίηση και στην απλούστευση του θεσμικού πλαισίου, δ) στη βελτίωση της αποδοτικότητας των δημοσίων υπηρεσιών, ε) στον περιορισμό του δημοσίου τομέα και στ) στην αποκέντρωση και μεταφορά αρμοδιοτήτων στην αυτοδιοίκηση, έτσι ώστε να επιτευχθεί ο περιορισμός της αυτοπρόσωπης παρουσίας του πολίτη στις δημόσιες υπηρεσίες, με τα ΚΕΠ να καθίστανται το μοναδικό σημείο επαφής των πολιτών με το Κράτος.

### **Το λογισμικό και η βασική αρχιτεκτονική του**

Ο κύριος παράγοντας επιτυχίας των ΚΕΠ, ως υπηρεσία που έχει καταφέρει την απλούστευση των διαδικασιών και τη μείωση της γραφειοκρατίας, είναι η αυτοματοποίηση στο μέγιστο δυνατό βαθμό των διαδικασιών που αναλαμβάνει. Η αυτοματοποίηση πετυχαίνεται μέσω ενός ειδικού λογισμικού, στο οποίο έχει δημιουργηθεί μια πανελλαδική βάση δεδομένων, που έχει καταχωρημένες και κωδικοποιημένες όλες τις διαδικασίες που αναλαμβάνουν τα ΚΕΠ. Στην ίδια βάση δεδομένων καταγράφονται τα προσωπικά στοιχεία, οι αριθμοί τηλεφώνου και η ταχυδρομική διεύθυνση των αρμόδιων υπαλλήλων, καθώς και όλων των φορέων στους οποίους απευθύνονται τα ΚΕΠ. Η αρχιτεκτονική αυτού του συστήματος στοχεύει στην επιτυχή ολοκλήρωση των διαδικασιών και παρέχει τη δυνατότητα να εξάγονται ποιοτικά και ποσοτικά στοιχεία, τα οποία σχετίζονται με την εξυπηρέτηση των πολιτών.

### **Εποπτεία των ΚΕΠ**

Η Διεύθυνση Οργάνωσης και Λειτουργίας των Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών

(ΔΟΛ ΚΕΠ) υπάγεται στη Γενική Διεύθυνση Διοικητικής Οργάνωσης και Διαδικασιών της Γενικής Γραμματείας Δημόσιας Διοίκησης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης. Οι οργανικές μονάδες, οι οποίες συγκροτούν τη Διεύθυνση Οργάνωσης και Λειτουργίας τους, είναι οι εξής:

Τμήμα Λειτουργίας των ΚΕΠ, Επιχειρησιακό Κέντρο ΚΕΠ, και Τμήμα Πληροφοριακών Συστημάτων ΚΕΠ.

1) Οι αρμοδιότητες του Τμήματος Λειτουργίας ΚΕΠ κατανέμονται ως εξής:

- ✓ Μελέτη και εισήγηση γύρω από την ίδρυση ή διακοπή λειτουργίας των ΚΕΠ
- ✓ Διατύπωση προτάσεων και λήψη μέτρων για καλύτερη λειτουργία των ΚΕΠ
- ✓ Σχεδιασμός και εφαρμογή συστήματος ελέγχου και αξιολόγηση της λειτουργίας τους σχετικά με τη σωστή εφαρμογή των υφιστάμενων διαδικασιών, καθώς και προτάσεις για νέες διαδικασίες
- ✓ Μελέτη και εισήγηση μέτρων και ρυθμίσεων για τη λειτουργία τους και τη μετατροπή τους σε Κέντρα Ολοκληρωμένων Συναλλαγών
- ✓ Συνεργασία με οικείους συνδέσμους ή υπεύθυνους Περιφερειών για την παρακολούθηση, τον έλεγχο και τον συντονισμό λειτουργίας των ΚΕΠ. Ο έλεγχος περιλαμβάνει και την αποτροπή απασχόλησης των υπαλλήλων σε αλλότρια καθήκοντα.

2) Οι αρμοδιότητες του Επιχειρησιακού Κέντρου ΚΕΠ είναι οι εξής:

- ✓ Παραλαβή και διακίνηση αλληλογραφίας ΚΕΠ
- ✓ Καθημερινή υποστήριξη λειτουργίας τους και παροχή οδηγιών
- ✓ Μεριμνά για την αντιμετώπιση κάθε είδους προβλημάτων σε θέματα οικονομικά, τεχνικά και λειτουργικά, καθώς και για τα θέματα του προσωπικού τους, σε συνεργασία με τις καθ' ύλην αρμόδιες μονάδες του Υπουργείου.

3) Οι αρμοδιότητες του Τμήμα Πληροφοριών Συστημάτων είναι οι εξής:

- ✓ Καλή λειτουργία και αξιοποίηση Πληροφοριακών Συστημάτων των ΚΕΠ
- ✓ Έλεγχος και συντονισμός αυτών των συστημάτων
- ✓ Έλεγχος παραγωγικότητας των ΚΕΠ, τήρηση στατιστικών στοιχείων, ανάλυση

των στοιχείων αυτών και λήψη μέτρων για την αντιμετώπιση ενδεχόμενων προβλημάτων και δυσλειτουργιών των ΚΕΠ (Σκρέκας, 2013).

Επιπλέον των παραπάνω και σύμφωνα με το άρθρο 121 του Ν. 3584/2007 « Κύρωση του Κώδικα Κατάστασης Δημοσίων Πολιτικών Διοικητικών Υπαλλήλων και Υπαλλήλων Ν.Π.Δ.Δ.», το ανθρώπινο δυναμικό των ΚΕΠ υπόκειται ως προσωπικό των Ο.Τ.Α., στις διατάξεις του Δημοτικού και Κοινοτικού Κώδικα και πειθαρχικός προϊστάμενος είναι ο Δήμαρχος, επί όλων των υπαγόμενων στην αρμοδιότητά του υπαλλήλων.

### **Υπηρεσίες του ΚΕΠ**

Οι υπηρεσίες τις οποίες παρέχουν τα Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών μπορούν να ταξινομηθούν ως ακολούθως:

#### **Πληροφορίες σχετικές με τη Δημόσια Διοίκηση**

Το ΚΕΠ δίνει πληροφορίες για ένα ευρύ φάσμα ζητημάτων που αφορούν στη Δημόσια Διοίκηση, χρησιμοποιώντας τη βοήθεια της Τράπεζας Διοικητικής Πληροφόρησης. Ο Πολίτης μπορεί να πάρει άμεσα πληροφορίες, όταν πρόκειται για απλά ζητήματα, όπως είναι οι διάφορες συναλλαγές και διαδικασίες, τα δικαιώματά του, οι υποχρεώσεις του κτλ. Όταν τα ερωτήματα χρήζουν περαιτέρω διερεύνησης, καταγράφονται και απαντώνται σε μεταγενέστερο χρόνο, είτε με την παρουσία του πολίτη, είτε τηλεφωνικά.

#### **Διεκπεραίωση απλών υποθέσεων – Έκδοση πιστοποιητικών**

Όλες οι συναλλαγές των πολιτών με το κράτος, που είναι πιστοποιημένες διαδικασίες των ΚΕΠ κι έχουν ξεπεράσει τον αριθμό των χιλίων (1000) διαδικασιών, είναι αποτυπωμένες σε ηλεκτρονικά έντυπα. Σε κάθε συναλλαγή αντιστοιχεί ένα ηλεκτρονικό έντυπο με ειδικό αριθμό (ηλεκτρονική αίτηση), το οποίο περιέχει τη διατύπωση του αιτήματος, τα στοιχεία της υπηρεσίας στην οποία απευθύνεται και το σύνολο των δικαιολογητικών που απαιτούνται. Το στοιχείο αυτό έχει βαρύνουσα σημασία, διότι για κάθε υπόθεση-διαδικασία του πολίτη, υπάρχει αναλυτική και ολοκληρωμένη ενημέρωση.

Οι ηλεκτρονικές αιτήσεις είναι «τοποθετημένες» σε έναν κεντρικό υπολογιστή (το “portal” του δημοσίου) που συνδέει και «τροφοδοτεί» με δεδομένα όλα τα ΚΕΠ της χώρας. Σε κάθε πολίτη αντιστοιχεί ένας και μοναδικός κωδικός, τον οποίο αποκτά με την πρώτη υποβολή αίτησής του σε ένα ΚΕΠ. Αυτό σημαίνει πως, με την είσοδο του πολίτη για πρώτη φορά σε ΚΕΠ, συμπληρώνονται τα στοιχεία ταυτότητάς του σε μία φόρμα κι έκτοτε παραμένουν στη βάση δεδομένων, χωρίς να χρειάζεται να επαναληφθεί η ίδια διαδικασία σε

κάθε διαφορετική επίσκεψη του πολίτη.

Η αναζήτηση της ηλεκτρονικής αίτησης πραγματοποιείται είτε με τον ειδικό της αριθμό, είτε με πληκτρολόγησή της κι, αφού αυτή επιλεγεί, καταχωρούνται αυτόματα τα στοιχεία του πολίτη. Η αίτηση παίρνει από το “e-ker” ηλεκτρονικό αριθμό πρωτοκόλλου και στη συνέχεια εκτυπώνεται για να υπογραφεί από τον πολίτη. Ακολουθεί η διαβίβασή της στην αρμόδια υπηρεσία. Το ΚΕΠ οφείλει να διαβιβάζει στην κάθε υπηρεσία τις υποβληθείσες σε αυτό αιτήσεις, μέσα σε χρονικό διάστημα δύο εργάσιμων ημερών από την ημερομηνία υποβολής της αίτησης.

Ο τρόπος διαβίβασης της κάθε αίτησης στην αρμόδια υπηρεσία διαφέρει, ανάλογα με τη φύση του εγγράφου, και μπορεί να πραγματοποιείται είτε:

- μέσω τηλεομοιοτυπίας (αποστολή με fax), που αποτελεί τον πιο συνήθη τρόπο για τις αιτήσεις που απευθύνονται σε υπηρεσίες των Δήμων, σε Ανώτερα και Ανώτατα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα, στο Γενικό Λογιστήριο του Κράτους, στα Ασφαλιστικά Ταμεία,
- μέσω ταχυδρομικής αποστολής, όπως π.χ. στις Διευθύνσεις Μεταφορών και Συγκοινωνιών, στις Διευθύνσεις Αγροτικής Οικονομίας των Περιφερειών, στα Πρωτοδικεία,
- ιδιόχειρα, στις περιπτώσεις όπου η αρμόδια υπηρεσία βρίσκεται πλησίον του ΚΕΠ (όπως γινόταν στο παρελθόν η διαδικασία για την έκδοση και την παραλαβή διαβατηρίων, από τα αρμόδια γραφεία των πρώην Νομαρχιακών Αυτοδιοικήσεων), και, τέλος,
- με την on-line διαδικασία, η οποία αποτελεί τον ταχύτερο τρόπο εξυπηρέτησης του πολίτη και αφορά στην έκδοση πιστοποιητικών, όπως είναι οι διάφορες βεβαιώσεις του ΟΑΕΔ, τα πιστοποιητικά από το Εθνικό Δημοτολόγιο, το απόσπασμα Ποινικού Μητρώου, το πιστοποιητικό στρατολογικής κατάστασης, η έκδοση φορολογικής και ασφαλιστικής ενημερότητας, οι βεβαιώσεις τόκων από το Ταμείο Παρακαταθηκών και Δανείων, τα ενημερωτικά σημειώματα συντάξεων του NAT, καθώς και οι ληξιαρχικές πράξεις που αφορούν σε γεγονότα που έχουν συμβεί στην αλλοδαπή και εκδίδονται από το Ειδικό Ληξιαρχείο, με την προϋπόθεση να έχουν καταγραφεί σε αυτό.

Για το πλήθος των υποθέσεων που εμπίπτουν στην αρμοδιότητα των ΚΕΠ, ο χρόνος διεκπεραίωσής τους από τις υπηρεσίες ακολουθεί τον γενικό κανόνα, σύμφωνα με τον οποίο όλες οι υπηρεσίες οφείλουν να απαντούν στα αιτήματα των πολιτών, μέσα στην προθεσμία

των πενήντα (50) ημερών κατ' ανώτατο όριο, εφόσον δεν προβλέπονται μικρότερες προθεσμίες από άλλες ειδικές διατάξεις.

Στις “on-line” πιστοποιημένες διαδικασίες των ΚΕΠ συγκαταλέγονται ιδιαίτερες διαδικασίες, οι οποίες εμπίπτουν στην αποκλειστική αρμοδιότητά τους. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι η απογραφή των πολιτών και η απόδοση σε αυτούς του Αριθμού Μητρώου Κοινωνικής τους Ασφάλισης (ΑΜΚΑ), καθώς και η απογραφή των νέων στρατευσίμων. Η διαχείριση, επίσης, των αιτημάτων ψηφιακών υπογραφών για την έκδοση ψηφιακών πιστοποιητικών στους πιστοποιημένους χρήστες των υπηρεσιών της πύλης “ermis”, αποτελεί αποκλειστική αρμοδιότητα των ΚΕΠ, όπως και η διαχείριση των Προγραμμάτων Κοινωνικού Τουρισμού και των άλλων κοινωνικών παροχών του ΟΠΕΚΑ (πρώην Αγροτική Εστία).

Στο σημείο αυτό πρέπει να γίνει ιδιαίτερη αναφορά στην καινοτομία των ΚΕΠ, η οποία παρέχει πλέον τη δυνατότητα στους πολίτες να αιτηθούν από το σπίτι τους ή από την εργασία τους ηλεκτρονικά, μέσω των συστημάτων “portal” και “call center”, το έγγραφο που χρειάζονται, καθώς και να επιλέξουν το ΚΕΠ που θα τους αποσταλεί η απάντηση, χωρίς να απαιτείται η αυτοπρόσωπη παρουσία τους.

### **Διεκπεραίωση σύνθετων αιτημάτων**

Σύνθετο χαρακτηρίζεται τα αίτημα, του οποίου η ολοκλήρωση απαιτεί ένα σύνολο ενεργειών σε διαφορετικούς χρόνους από τον αρμόδιο υπάλληλο του ΚΕΠ, που έχει παραλάβει το αρχικό αίτημα του πολίτη, πριν αυτό υποβληθεί στην τελική υπηρεσία, από την οποία ο πολίτης θα παραλάβει την απάντηση. Παράλληλα με την αρχική αίτηση, συμπληρώνεται και το έντυπο εξουσιοδότησης του πολίτη προς το ΚΕΠ, για την ανάληψη της όλης διαδικασίας. Με την εξουσιοδότηση αυτή, ο υπάλληλος έχει τη δυνατότητα να ενεργεί για λογαριασμό του πολίτη στις υπηρεσίες που σχετίζονται με το αρχικό αίτημα και να διεκπεραιώνει όλες τις απαιτούμενες διαδικασίες. Ο ρόλος του ΚΕΠ στην υποστήριξη των σύνθετων αιτημάτων μπορεί να είναι διεκπεραιωτικός, αλλά και απλά συμβουλευτικός.

### **Παραλαβή και διαβίβαση αιτήσεως και φακέλου προς τρίτες υπηρεσίες**

Το ΚΕΠ παραλαμβάνει αρχικά την αίτηση του πολίτη με όλα τα απαιτούμενα δικαιολογητικά και στη συνέχεια διαβιβάζει ταχυδρομικώς τον φάκελο της αίτησης στην αρμόδια υπηρεσία, προς διεκπεραίωση και παραλαβή του τελικού εγγράφου. Η αίτηση που εκδίδεται από το ΚΕΠ λαμβάνει ηλεκτρονικά αριθμό πρωτοκόλλου και συνοδεύεται από τον κατάλογο των παραληφθέντων εγγράφων. Ο πολίτης παραλαμβάνει τη «βεβαίωση υποβολής



του αιτήματος», στην οποία αναγράφεται το αίτημα με την ημερομηνία υποβολής του, ο αριθμός πρωτοκόλλου, καθώς και το ονοματεπώνυμο του υπαλλήλου που παρέλαβε το αίτημα. Όταν το ΚΕΠ παραλάβει την απάντηση στο αίτημα του πολίτη, ενημερώνεται το ηλεκτρονικό σύστημα “e-ker” και πρωτοκολλείται το εισερχόμενο έγγραφο. Στη συνέχεια, εκτυπώνεται το έγγραφο «Διαβιβαστικό προς τον πολίτη», το οποίο επίσης, φέρει αριθμό πρωτοκόλλου και είναι το αποδεικτικό που έχει στη διάθεσή του το ΚΕΠ ότι ο πολίτης έχει παραλάβει το έγγραφο που έχει ζητήσει με την αίτησή του. Τέλος, ενημερώνεται ο πολίτης τηλεφωνικά κι, όταν προσέλθει στο ΚΕΠ, προσκομίζει τη «βεβαίωση υποβολής αιτήματος» στον υπάλληλο, υπογράφει στο διαβιβαστικό παραλαβής και παραλαμβάνει το έγγραφό του.

#### **5.4 Το προσωπικό των ΚΕΠ**

Από την αρχή της σύστασής τους, τα ΚΕΠ στελεχώθηκαν με υπαλλήλους, οι οποίοι προσλήφθηκαν ως συμβασιούχοι έργου με εξάμηνες συμβάσεις εργασίας και διέθεταν τα τυπικά και ουσιαστικά προσόντα (αρ. 12700/02.07.2002 εγκύκλιος του ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α.) Η αρχική στελέχωση έγινε με διατάξεις της παρ. 11 του άρθρου 31 του Ν. 3013/2002, ο οποίος αντιμετώπιζε τη στελέχωση των ΚΕΠ με αποσπασματικό τρόπο, καθώς καθιέρωνε προαιρετική θητεία πτυχιούχων πανεπιστημιακής και τεχνολογικής εκπαίδευσης ετήσιας αρχικά διάρκειας, απασχόληση φοιτητών τριτοβάθμιας εκπαίδευσης ή αποφοίτων Ι.Ε.Κ., Τ.Ε.Ε., απασχόληση σπουδαστών Τ.Ε.Ι για την πραγματοποίηση της εξάμηνης πρακτικής τους άσκησης και ανέργων με δελτίο ανεργίας του ΟΑΕΔ, στο πλαίσιο προγραμμάτων απόκτησης εργασιακής εμπειρίας (stage).

Σε εφαρμογή του Ν.3200/2003 και μετά την έκδοση των σχετικών Κ.Υ.Α. το 2006 και 2007, προκηρύσσονται από το Α.Σ.Ε.Π. οι θέσεις εργασίας του κλάδου Διεκπεραίωσης Υποθέσεων Πολιτών (ΔΥΠ) των ΚΕΠ. Με την προκήρυξη 7Κ/2006, που δημοσιεύθηκε στο Τεύχος Προκηρύξεων Α.Σ.Ε.Π. της Εφημερίδας της Κυβερνήσεως, με Αρ. Φύλλου 475 στις 11 Αυγούστου 2006, προκηρύχτηκε η πλήρωση με σειρά προτεραιότητας χιλίων εννιακοσίων πενήντα δύο (1.952) θέσεων μόνιμου προσωπικού των Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών στους Ο.Τ.Α α' και β' βαθμού και συγκεκριμένα: α) 1.128 θέσεις εργασίας προσωπικού Πανεπιστημιακής Εκπαίδευσης, β) 388 θέσεις εργασίας προσωπικού Τεχνολογικής Εκπαίδευσης και γ) 436 θέσεις εργασίας προσωπικού Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης. Την επόμενη χρονιά με την προκήρυξη 4Κ/2007, που δημοσιεύθηκε στο Τεύχος Προκηρύξεων Α.Σ.Ε.Π. της Εφημερίδας της Κυβερνήσεως, με Αρ. Φύλλου 218 στις 18 Ιουλίου 2007, προκηρύχτηκε η πλήρωση με σειρά προτεραιότητας άλλων πεντακοσίων είκοσι τεσσάρων

(524) θέσεων μόνιμου προσωπικού ως εξής: α) κατηγορία Πανεπιστημιακής Εκπαίδευσης, 299 θέσεις, β) κατηγορία Τεχνολογικής Εκπαίδευσης, 92 θέσεις και γ) κατηγορία Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης, 133 θέσεις. Με τις δύο αυτές προκηρύξεις καθορίζονταν τα προσόντα διορισμού του προσωπικού στους ΟΤΑ α' και β' βαθμού για τη στελέχωση και λειτουργία των Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών.

Το προσωπικό των ΚΕΠ σήμερα ανήκει στους Δήμους, οι οποίοι είναι υπεύθυνοι για τη στελέχωσή τους και αποτελείται πλέον από μόνιμους υπαλλήλους του κλάδου Διεκπεραίωσης Υποθέσεων Πολιτών. Στον αριθμό αυτών των ατόμων θα πρέπει να συμπεριληφθούν και τα στελέχη των Δήμων, τα οποία καλύπτουν τις θέσεις των προϊσταμένων και των διευθυντών, βάσει του οργανογράμματος θέσεων, όπως αυτό ισχύει με την εφαρμογή του Οργανισμού Εσωτερικής Υπηρεσίας (ΟΕΥ) του κάθε Δήμου. Εδώ θα πρέπει να αναφερθεί πως από το 2010 μέχρι και σήμερα δεν έχει πραγματοποιηθεί καμία πρόσληψη στα ΚΕΠ, λόγω διαφόρων νομοθετικών διατάξεων που εκδόθηκαν μεταξύ των ετών 2010-2018 για περιορισμό ή αναστολή προσλήψεων και διορισμών του μόνιμου προσωπικού και του προσωπικού με σχέση εργασίας ιδιωτικού δικαίου αορίστου χρόνου, στα πλαίσια των προγραμμάτων δημοσιονομικής προσαρμογής και διαρθρωτικών μεταρρυθμίσεων (μνημόνια).

Αναφερόμενοι στις υποχρεώσεις των υπαλλήλων των ΚΕΠ απέναντι στα δικαιώματα των πολιτών, αυτές αφορούν:

- Στην επικύρωση αντιγράφων ελληνικών διοικητικών εγγράφων, από το πρωτότυπο ή το ακριβές αντίγραφο του εκδότη (παρ. 2 άρθρου 11 ν. 2690/99 & παρ. 2 άρθρο 1 Ν. 4250/14)
- Στην επικύρωση αντιγράφων ιδιωτικών εγγράφων ή εγγράφων της αλλοδαπής, από τα ακριβή αντίγραφα αυτών, με την προϋπόθεση πως αυτά έχουν επικυρωθεί από δικηγόρο ή άλλη δημόσια αρχή
- Στη βεβαίωση του γνησίου της υπογραφής. Η διαδικασία απαιτεί την αυτοπρόσωπη παρουσία του ενδιαφερόμενου και την προσκόμιση του δελτίου ταυτότητάς του ή άλλου αντίστοιχου πρωτότυπου εγγράφου (παρ. 1 άρθρου 11 Ν. 2690/99)
- Στην αυτεπάγγελτη αναζήτηση πιστοποιητικών, τα οποία έχουν καθοριστεί με κοινές υπουργικές αποφάσεις (ΚΥΑ), όταν αυτά απαιτούνται ως δικαιολογητικά για την έκδοση διοικητικής πράξης
- Στην ενημέρωση των πολιτών για τα δικαιολογητικά που εμπίπτουν στις διατάξεις της αυτεπάγγελτης αναζήτησης
- Στη χορήγηση βεβαιώσεων ταυτοπροσωπίας ανηλίκων κάτω των δώδεκα (12) ετών,

που δεν κατέχουν δελτίο αστυνομικής ταυτότητας

- Στη χορήγηση πιστοποιητικών και βεβαιώσεων
- Στη διάθεση εντύπων αιτήσεων, εξουσιοδοτήσεων, υπεύθυνων δηλώσεων και αιτήσεων για τις προκηρύξεις του ΑΣΕΠ
- Στην έκδοση ηλεκτρονικών παραβόλων
- Στην τήρηση των ωρών υποδοχής κοινού
- Στην παραλαβή και πρωτοκόλληση όλων των αιτήσεων και στη χορήγηση της σχετικής απόδειξης παραλαβής
- Στη διαβίβαση των φακέλων των υποθέσεων του πολίτη, στην αρμόδια για τη διεκπεραίωσή τους υπηρεσία με τον πιο πρόσφορο τρόπο
- Στην εξυπηρέτηση, κατά προτεραιότητα, των ατόμων με ειδικές ανάγκες
- Στη μη αναζήτηση, σε καμία περίπτωση επιπλέον δικαιολογητικών, εκτός αυτών που ορίζονται από τις συγκεκριμένες διατάξεις
- Στην αποφυγή αναζήτησης δικαιολογητικών, τα οποία έχουν καταργηθεί με κοινές υπουργικές αποφάσεις και έχουν αντικατασταθεί με υπεύθυνη δήλωση του πολίτη.

Από τα παραπάνω είναι εμφανές ότι οι αρμοδιότητες των ΚΕΠ, έτσι όπως ορίζονται από τον ιδρυτικό νόμο λειτουργίας τους, στοχεύουν πρωτίστως στην εξυπηρέτηση του πολίτη, χωρίς να στρέφονται κατά του τρόπου λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης. Με την επιλογή αυτή του νομοθέτη, τα ΚΕΠ έχουν συγκεκριμένο εύρος διοικητικών διαδικασιών και ο ρόλος των υπαλλήλων είναι καθαρά διαμεσολαβητικός προς τις δημόσιες υπηρεσίες.

## **5.5 Εκπαίδευση των υπαλλήλων των ΚΕΠ**

Από την ίδρυση των ΚΕΠ το 2002 έως και σήμερα, το θέμα της στελέχωσής τους και της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού τους έχει αποτελέσει πεδίο συχνών αντιπαραθέσεων των εμπλεκόμενων φορέων. Απόδειξη της παραπάνω διαπίστωσης αποτελεί το γεγονός πως στη 16χρονη λειτουργία τους έχουν εκδοθεί δεκάδες Νόμοι, Υπουργικές Αποφάσεις και Εγκύκλιοι που ρυθμίζουν και καθορίζουν θέματα του προσωπικού τους, όπως θέματα μετατάξεων, αμοιβαίων μεταθέσεων και καταργήσεων θέσεων, αναγνώριση προϋπηρεσίας, εκπαίδευση μέσω των μοριοδοτούμενων προγραμμάτων επιμόρφωσης του ΙΝΕΠ, μοριοδότηση εμπειρίας, ανάθεση καθηκόντων, επιλογή Προϊσταμένων και Διευθυντών κ.λ.π.

Επειδή ο εκσυγχρονισμός του δημόσιου τομέα προϋποθέτει τη δέσμευση των υπαλλήλων απέναντι στα νέα δεδομένα και στην αλλαγή, εάν τα άτομα δε διαθέτουν γνώση,

ικανότητες και το ανταγωνιστικό πνεύμα που απαιτείται, ακόμη και η καλύτερη στρατηγική δεν μπορεί να εφαρμοστεί με επιτυχία. Επομένως, αναδύεται έντονη η ανάγκη για ένα οργανωμένο, συνεχές και ολοκληρωμένο σύστημα εκπαίδευσης των δημοσίων υπαλλήλων, μέσα από το οποίο θα δημιουργείται η απαραίτητη δέσμευση των ατόμων και θα τίθενται οι βάσεις για την καλύτερη δυνατή οργανωσιακή απόδοση (Zeppou και Sotirakou, 2005). Σε πολλές όμως περιπτώσεις δημόσιων οργανισμών δυστυχώς, υποτιμάται η σημασία της σωστής εκπαίδευσης και του ίδιου του ανθρώπινου παράγοντα, προκειμένου να επιτευχθούν αποτελέσματα υψηλής ποιότητας (Loukis και Spinellis, 2001).

Το σύστημα των ΚΕΠ βασίζεται σε δύο στοιχεία: στο άρτια καταρτισμένο έμψυχο δυναμικό και στη σημαντική τεχνολογική υποδομή του. Βασική προϋπόθεση της επιτυχούς λειτουργίας τους είναι η συνεχόμενη εκπαίδευση του προσωπικού, η οποία περιλαμβάνει:

- Επιλογή αντικειμένων εκπαίδευσης,
- Αξιολόγηση και επιλογή ενημερωτών,
- Εκπαίδευση των ενημερωτών.

Η εκπαίδευση γίνεται κατά τα ακόλουθα στάδια και θεματικές ενότητες:

- Βασικές δεξιότητες για την επικοινωνία με το κοινό (εμφάνιση, ύφος, τόνος της φωνής, τεχνικές αντιμετώπισης διαφορετικών ανθρώπων, στρατηγικές επικοινωνίας, ασφάλεια πληροφοριών, κίνδυνοι, ιεραρχία). Ο ενημερωτής οφείλει να είναι υπομονετικός και ευγενικός προς τον πολίτη. Η αρμόζουσα συμπεριφορά των υπαλλήλων, η ευγένεια, η διάθεση για βοήθεια κι εξυπηρέτηση, μαζί με την άρτια γνώση της λειτουργίας και των δυνατοτήτων των ΚΕΠ, είναι τα στοιχεία τα οποία συνθέτουν την επιτυχία τους
- Λειτουργία της Δημόσιας Διοίκησης. Οι ενημερωτές εξοικειώνονται με τις λειτουργίες και τις δομές της Δημόσιας Διοίκησης
- Χειρισμός λογισμικού κι εξοπλισμού
- Παρουσίαση της Βάσης Διοικητικών Πληροφοριών και του λογισμικού της διαχείρισης των αιτημάτων
- Καταγραφή των απαιτούμενων στοιχείων του πολίτη και των αιτημάτων, ταξινόμηση υλικού και τήρηση ηλεκτρονικού αρχείου
- Παρουσίαση πραγματικών περιπτώσεων και ανάλυση των διαδικασιών.

Τα στελέχη των ΚΕΠ έρχονται καθημερινώς σε άμεση επαφή με τον πολίτη, γεγονός που καθιστά επιτακτική την ανάγκη να ενημερώνονται συνεχώς για τα νέα δεδομένα και τις αλλαγές στη Δημόσια Διοίκηση (Αμερικάνας και Χατζηνικόλας, 2014).

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6<sup>ο</sup>

### ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΥΠΟΘΕΣΕΩΝ

#### Πλεόνασμα προσόντων και απόδοση στην εργασία

Στις περισσότερες έρευνες που μελετούν το πλεόνασμα προσόντων και την επίδραση που αυτό ασκεί στην απόδοση των εργαζομένων έχει βρεθεί σύνδεση με μία σειρά αρνητικών αποτελεσμάτων, όπως είναι η ανεπαρκής στάση των εργαζομένων απέναντι στην εργασία και τα καθήκοντά τους, καθώς και η αντιπαραγωγική τους συμπεριφορά (Liu et al., 2014). Πολλοί μελετητές, επίσης, ερευνήσαν την επιρροή της υποαπασχόλησης στην απόδοση της εργασίας, με τις έρευνες να δείχνουν αρνητική σχέση μεταξύ αυτών των δύο (Bolino & Feldman, 2000, Feldman, Leana & Bolino, 2002).

Ωστόσο, παρά τα όσα αναφέρθηκαν μέχρι τώρα, υπάρχουν κι ορισμένες μελέτες που αποδεικνύουν πως το πλεόνασμα προσόντων έχει και θετικό αντίκτυπο. Οι εργαζόμενοι με περίσσια προσόντα είναι πιθανό να αυξήσουν την ανταγωνιστικότητά τους, όσον αφορά στην ολοκλήρωση των εργασιών που βρίσκονται εκτός των υποχρεώσεων τους, όπως επίσης, είναι δυνατό να αυξήσουν την αποδοτικότητα του οργανισμού, μεταφέροντας τις γνώσεις και τις δεξιότητές τους στους συναδέλφους τους (Zhang, 2016).

Με βάση τα παραπάνω διατυπώνεται η πρώτη υπόθεση :

**H1** : Το αντιλαμβανόμενο πλεόνασμα προσόντων επιδρά αρνητικά στην εργασιακή απόδοση.

#### Αντιλαμβανόμενο πλεόνασμα προσόντων και εργασιακή ικανοποίηση

Μέχρι σήμερα, οι περισσότερες μελέτες της υπάρχουσας βιβλιογραφίας σχετικά με το πλεόνασμα προσόντων θεωρούν πως το να κατέχει ένα άτομο πλεόνασμα προσόντων έχει ως συνέπεια τη μείωση της ικανοποίησής του από την εργασία (Fine και Nevo, 2008, Johnson και Johnson, 2002b, Johnson et al., 2002, Maynard et al., 2015). Όταν τα άτομα δηλαδή βρίσκονται σε θέσεις εργασίας για τις οποίες είναι υπερπροσόντούχα, η στάση τους και η συμπεριφορά τους, οι επιδόσεις τους, καθώς και η δέσμευσή τους απέναντι στην εργασία τους ενδέχεται να επηρεαστούν αρνητικά, καθώς θεωρούν πως υποαπασχολούνται κι επομένως, η εργασία τους δεν τους παρέχει την κατάλληλη ικανοποίηση. Σύμφωνα με τους Congregado et al. (2016), επίσης, αν εξετάσουμε το πλεόνασμα προσόντων από την άποψη

της εργασιακής αναντιστοιχίας δεξιοτήτων, αναμένεται να μειώνει την ικανοποίηση από την εργασία.

Με βάση τα ευρήματα των προηγούμενων ερευνών, αλλά και την υπόθεση που εδράζεται στη θεωρία του Ταιριάσματος Ατόμου-Εργασίας (p-j fit) ότι το αντιλαμβανόμενο πλεόνασμα προσόντων είναι αρνητική συναισθηματική αντίδραση, η οποία απορρέει από τη διαπίστωση της αναντιστοιχίας ατόμου-εργασίας, αναμένεται τα άτομα με υψηλό αντιλαμβανόμενο πλεόνασμα προσόντων να βιώσουν χαμηλή εργασιακή ικανοποίηση. Το αντιλαμβανόμενο πλεόνασμα προσόντων, λοιπόν, από όποια θεωρητική προσέγγιση και αν εξετάστηκε, βρέθηκε να δίνει αρνητικό «πρόσημο» στην εργασιακή ικανοποίηση του ατόμου.

Με βάση τα παραπάνω, η υπόθεση που αναπτύσσεται είναι:

**H2** : Το αντιλαμβανόμενο πλεόνασμα προσόντων επιδρά αρνητικά στην εργασιακή ικανοποίηση.

#### Εργασιακή ικανοποίηση και απόδοση στην εργασία

Η διαπίστωση πως η εργασιακή ικανοποίηση αποτελεί προσδιοριστικό παράγοντα για την απόδοση και την αποτελεσματικότητα ενός εργαζόμενου προκύπτει από μία πληθώρα ερευνών, οι οποίες έχουν αποδείξει ότι η εργασιακή ικανοποίηση αποφέρει πολλά θετικά αποτελέσματα τόσο για τους εργαζόμενους, όσο και για τους ίδιους τους οργανισμούς στους οποίους αυτοί απασχολούνται (Ellikson και Logsdon, 2001, Saari και Judge, 2004, Wright και Davis, 2001). Πιο συγκεκριμένα, οι έρευνες έχουν αποδείξει ότι οι εργαζόμενοι που βιώνουν θετικά συναισθήματα μέσα στον εργασιακό τους χώρο εμφανίζουν αυξημένη παραγωγικότητα κι αποδοτικότητα, ενώ αντίθετα, η έλλειψη ικανοποίησης οδηγεί τους εργαζόμενους σε αντιπαραγωγικές συμπεριφορές, όπως είναι η πρόθεση για αποχώρηση (Zefane et al., 2008) και οι απουσίες από την εργασία (Dalton και Mesch, 1991). Σύμφωνα με τους Judge et al. (2001), όσο υψηλότερο είναι το επίπεδο σχετικής στέρησης, η κατάσταση δηλαδή κατά την οποία ο εργαζόμενος αισθάνεται πως του αξίζει κάτι καλύτερο από αυτό που έχει, τόσο μειώνεται η εργασιακή του ικανοποίηση και επομένως και η εργασιακή του απόδοση.

Επομένως από τα ανωτέρω προκύπτει η υπόθεση ότι:

**H3** : Η εργασιακή ικανοποίηση επηρεάζει θετικά την απόδοση στην εργασία.

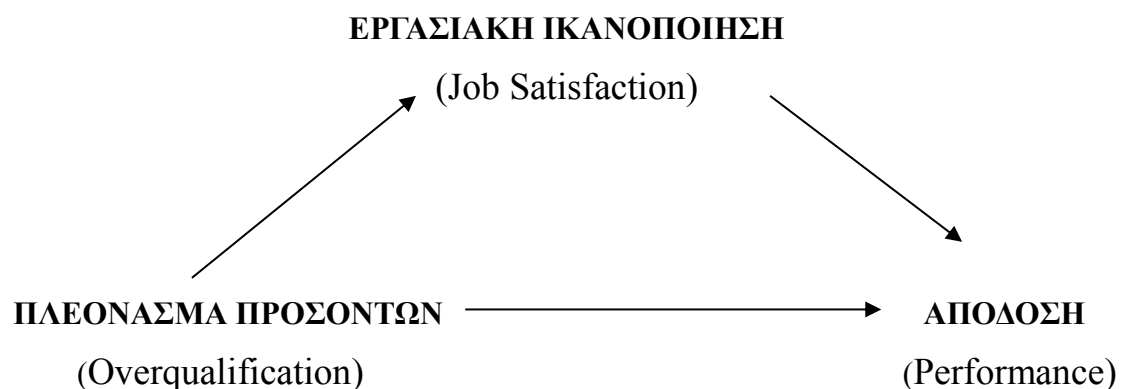
Αντιλαμβανόμενο πλεόνασμα προσόντων, εργασιακή ικανοποίηση και απόδοση στην  
εργασία

Ο μεγαλύτερος όγκος της βιβλιογραφίας έως σήμερα υποστηρίζει πως η κατοχή πλεονάσματος προσόντων οδηγεί τον εργαζόμενο σε αντιπαραγωγική συμπεριφορά, σε αύξηση της εργασιακής δυσαρέσκειας και μείωση της εργασιακής ικανοποίησης, με αποτέλεσμα όλα τα παραπάνω να επιδρούν αρνητικά στην εργασιακή απόδοση. Οι Khan και Morrow (1991) απέδειξαν πως το πλεόνασμα προσόντων συνδέεται αρνητικά με την εργασιακή ικανοποίηση, η οποία συνδέεται άμεσα με την απόδοση των εργαζομένων. Επομένως, αν λάβουμε υπόψη ότι το πλεόνασμα προσόντων επιδρά αρνητικά στην \*εργασιακή ικανοποίηση, συμπεραίνουμε ότι το ίδιο συμβαίνει και στην εργασιακή απόδοση (Erdogan και Bauer, 2009). Οι Luksyte et al., (2011) υποστηρίζουν πως η κατοχή υπερβολικών προσόντων οδηγεί σε αντιπαραγωγική εργασιακή συμπεριφορά, κι επομένως, σε μειωμένη απόδοση, καθώς η συγκεκριμένη συμπεριφορά αποτελείται από εσκεμμένες πράξεις των εργαζομένων, εξαιτίας της εργασιακής δυσαρέσκειας που αισθάνονται και που έχουν ως στόχο να βλάψουν τον οργανισμό για τον οποίο εργάζονται.

Επομένως από την παραπάνω ανάλυση προκύπτει η υπόθεση:

**H4 :** Η εργασιακή ικανοποίηση μεσολαβεί στην επίδραση που ασκεί το αντιλαμβανόμενο πλεόνασμα προσόντων στην εργασιακή απόδοση.

**Σχήμα 4: Μοντέλο διερεύνησης**



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7<sup>ο</sup>

### ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

#### 7.1 Εισαγωγή

Οι επιστημονικές έρευνες, με βάση τις χρησιμοποιούμενες πηγές συλλογής δεδομένων, διακρίνονται σε εμπειρικές και βιβλιογραφικές. Η βιβλιογραφική έρευνα ή αλλιώς ποιοτική, στοχεύει στη διερεύνηση και στην κατανόηση των κοινωνικών φαινομένων, εξετάζοντας τις συμπεριφορές, τα κίνητρα και τις αντιλήψεις των ατόμων μέσω της επιστημονικής παρατήρησης. Στην περίπτωση της βιβλιογραφικής έρευνας χρησιμοποιείται η θεωρητική εξέταση και η παρατήρηση, χωρίς να γίνεται χρήση αριθμητικών δεδομένων.

Η εμπειρική έρευνα (empirical research) προσπαθεί να δώσει απαντήσεις και λύσεις στα ερωτήματα, βασισμένη σε νέα πρωτογενή δεδομένα, τα οποία συλλέγονται από τον ίδιο τον ερευνητή για τις ανάγκες της συγκεκριμένης έρευνας. Στοχεύει δηλαδή στη διερεύνηση των φαινομένων, με την εισαγωγή αριθμητικών (ποσοτικών) δεδομένων και τη χρήση στατιστικών μεθόδων, και δέχεται ως έγκυρη γνώση μόνο ό,τι μπορεί να επαληθευθεί από την εμπειρική πραγματικότητα. Στην περίπτωση της εμπειρικής έρευνας υπάρχουν δύο επιλογές: α) η διερεύνηση του προβλήματος μέσα από τη συλλογή ποιοτικών δεδομένων, τα οποία προέρχονται από πηγές, όπως είναι η παρατήρηση και η ελεύθερη συνέντευξη, και β) η διεξαγωγή έρευνας με σταθμισμένες ερωτήσεις κλειστού τύπου με κλίμακες διαβάθμισης (ποσοτική έρευνα), μέσω ερωτηματολογίου ή δομημένης συνέντευξης, έτσι ώστε να εξακριβωθεί εάν οι θεωρητικές υποθέσεις που διατυπώθηκαν, επαληθεύονται ή όχι. Με την επιλογή αυτή, είναι δυνατή η συλλογή, η ποσοτικοποίηση και η στατιστική ανάλυση μεγάλου αριθμού δεδομένων και επιτρέπεται η αναγωγή των συμπερασμάτων σε ευρύτερους πληθυσμούς (Δημητριάδη, 2000).

#### 7.2 Μέθοδος έρευνας

Η εμπειρική έρευνα που πραγματοποιήθηκε στην παρούσα εργασία έχει ως σκοπό την εξέταση του μοντέλου που κατασκευάστηκε, τη διερεύνηση δηλαδή της σχέσης μεταξύ του πλεονάσματος προσόντων, της ικανοποίησης και της απόδοσης των υπαλλήλων στα Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών. Επισημαίνεται ότι οι εν λόγω εργαζόμενοι αποτελούν μία κατηγορία απασχολούμενων της ελληνικής δημόσιας διοίκησης με ιδιαίτερα χαρακτηριστικά,



αφενός διότι το εύρος των ασκούμενων αρμοδιοτήτων είναι πολύ μεγάλο και αφετέρου διότι υπάρχει μία ιδιάζουσα σχέση με τους πολίτες, εξαιτίας της εγγύτητας των υπηρεσιών με την τοπική κοινωνία. Λαμβάνοντας υπόψη τους στόχους της μελέτης, το απαιτούμενο μέγεθος του δείγματος, το κόστος, τις αποστάσεις, καθώς και τους χρονικούς περιορισμούς, κρίθηκε ως καταλληλότερη μέθοδος, από τα διαθέσιμα εργαλεία, η αποστολή ερωτηματολογίων. Τα ερωτηματολόγια έχουν τη δυνατότητα να μετρούν πολλές έννοιες ταυτόχρονα, δημιουργούνται σχετικά εύκολα και βασίζονται σε ήδη επιτυχημένα εργαλεία μέτρησης, ενώ οι ερωτώμενοι μπορούν, λόγω της ανωνυμίας, να εκφράσουν ελεύθερα τη γνώμη τους. Πιο αναλυτικά, στην προκειμένη περίπτωση επιλέχθηκε η ηλεκτρονική διανομή (e-mail) του ερωτηματολογίου, μέσω της εφαρμογής Google Forms της Google, η οποία παρουσιάζει πολλά πλεονεκτήματα. Ειδικότερα, για τον ερευνητή τα οφέλη αφορούν στο χαμηλότερο κόστος, σε ευρύτερο φάσμα διανομής του ερωτηματολογίου, σε πιθανόν μεγαλύτερο ποσοστό απαντήσεων (response rate), στη μεγαλύτερη ακρίβεια καταχώρησης των δεδομένων και στη μεγαλύτερη ταχύτητα ανταπόκρισης (Bailey, 1994, Kuhnert και McCauley, 1996). Η ηλεκτρονική αποστολή του ερωτηματολογίου παρουσιάζει, επίσης, σημαντικά πλεονεκτήματα και για τον ερωτώμενο, όπως είναι η φιλικότητα του προγράμματος, η απλουστευμένη διαδικασία, η διασφάλιση της ανωνυμίας των απαντήσεων και ταυτόχρονα, η επιλογή του χρόνου συμπλήρωσής του (Klassen και Jacobs, 2001).

### **7.3 Περιγραφή δείγματος**

Το ερωτηματολόγιο εστάλη στα υπηρεσιακά “e-mail” των Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών, με αποδέκτες πάνω από 2.000 υπαλλήλους που εργάζονται σε αυτά. Η πρώτη αποστολή έγινε στις 7 Ιανουαρίου 2019 και στα πλαίσια της προσπάθειας να διευρυνθεί το δείγμα επαναλήφθηκε στις 29 Ιανουαρίου. Η δεύτερη αποστολή συνοδεύτηκε με την παράκληση της ερευνήτριας, να απαντηθεί από περισσότερους συναδέλφους που εργάζονται σε ΚΕΠ Δήμων με πληθυσμό άνω των 50.000 κατοίκων, καθώς στην πρώτη συλλογή διαπιστώθηκε πως η πλειοψηφία των απαντήσεων προερχόταν από εργαζομένους σε ΚΕΠ Δημοτικών Ενοτήτων (μικρά περιφερειακά ΚΕΠ). Η προσπάθεια απέδωσε και η συλλογή των ερωτηματολογίων ολοκληρώθηκε στις 19 Φεβρουαρίου, με τη συμμετοχή υπαλλήλων διαφόρων ηλικιών, από διαφορετικές περιοχές της Ελλάδας, οι οποίοι εργάζονται σε ΚΕΠ όλων των κατηγοριών, αναλόγως του πληθυσμιακού μεγέθους των δήμων. Πιο συγκεκριμένα, συγκεντρώθηκαν συνολικά 367 ερωτηματολόγια από ένα πλήθος 2.500 περίπου, τακτικών υπαλλήλων, γεγονός που, σε συνδυασμό με τα προαναφερθέντα, μπορεί

να χαρακτηρίσει το δείγμα της έρευνας ικανοποιητικό.

Τέλος, θα πρέπει να αναφερθεί πως σε μια δειγματοληπτική έρευνα, όπως είναι η συγκεκριμένη εργασία, παρουσιάζει ενδιαφέρον το πλήθος των παρατηρήσεων που πρέπει να έχει το δείγμα, ώστε να έχουν τα αποτελέσματα ένα συγκεκριμένο βαθμό αξιοπιστίας. Παρόλο που ο βαθμός εγκυρότητας του δείγματος μεγαλώνει καθώς αυξάνεται το δείγμα, το κυριότερο μέτρο εγκυρότητας είναι η αντιπροσωπευτικότητά του, η οποία προκύπτει από τη σωστή επιλογή της μεθόδου. Για τον καθορισμό μεγέθους του δείγματος, πρωταρχικό ρόλο παίζει η διασπορά των παρατηρήσεων του πληθυσμού.

#### **7.4 Εργαλεία μέτρησης**

Κατά τη σχεδίαση του ερωτηματολογίου ελήφθησαν υπόψη μερικές βασικές αρχές, ώστε να διασφαλιστεί η σκοπιμότητα της έρευνας με τη μέγιστη δυνατή ανταπόκριση, καθώς και η σωστή συμπλήρωσή του. Το μέγεθος του ερωτηματολογίου επιλέχθηκε να είναι επαρκές, αλλά όχι μακροσκελές ώστε να μην κουράσει, διαμορφωμένο τελικώς από 35 ερωτήσεις, οι δέκα εκ των οποίων αφορούσαν σε δημογραφικά στοιχεία.

Ειδικότερα, για τα δημογραφικά στοιχεία χρησιμοποιήθηκαν οι ακόλουθες ερωτήσεις που αφορούσαν :

- Φύλο: χρησιμοποιήθηκε η διαζευκτική ερώτηση (Άνδρας, Γυναίκα),
- Ηλικία: ανοιχτή επιλογή,
- Οικογενειακή κατάσταση: χρησιμοποιήθηκε μία ερώτηση πολλαπλής επιλογής με τέσσερις εναλλακτικές απαντήσεις (Εγγαμος, Σε σχέση, Ελεύθερος, Άλλο),
- Επίπεδο εκπαίδευσης: χρησιμοποιήθηκε μία ερώτηση πολλαπλής επιλογής με επτά εναλλακτικές απαντήσεις (Απόφοιτος Γυμνασίου, Απόφοιτος Λυκείου, Απόφοιτος ΤΕΙ, Απόφοιτος ΑΕΙ, Κάτοχος Μεταπτυχιακού, Κάτοχος Διδακτορικού, Άλλο),
- Απαιτούμενο επίπεδο εκπαίδευσης: χρησιμοποιήθηκε μία ερώτηση πολλαπλής επιλογής με έξι εναλλακτικές απαντήσεις (Απόφοιτος Γυμνασίου, Απόφοιτος Λυκείου, Απόφοιτος ΤΕΙ, Απόφοιτος ΑΕΙ, Κάτοχος Μεταπτυχιακού, Κάτοχος Διδακτορικού),
- Καθεστώς εργασίας: χρησιμοποιήθηκε μία ερώτηση πολλαπλής επιλογής με πέντε εναλλακτικές απαντήσεις (Τακτικός Υπάλληλος, Υπάλληλος Ιδιωτικού Δικαίου Αορίστου Χρόνου, Υπάλληλος Ιδιωτικού Δικαίου Ορισμένου Χρόνου, Εκπαιδευόμενος, Άλλο),

- Οργανισμός απασχόλησης: χρησιμοποιήθηκε μία ερώτηση πολλαπλής επιλογής με τέσσερις εναλλακτικές απαντήσεις (Δημοτική Ενότητα, Δήμος έως 10.000 κατοίκους, Δήμος έως 50.000 κατοίκους, Δήμος άνω των 50.000 κατοίκων),
- Χρόνος επαγγελματικής εμπειρίας στο ΚΕΠ: ανοιχτή επιλογή,
- Αριθμός Εργαζομένων στο ΚΕΠ: ανοιχτή επιλογή,
- Θέση εργασίας εντός ΚΕΠ: χρησιμοποιήθηκε η διχοτομημένη ερώτηση για κατοχή εποπτικού ρόλου (Ναι, Όχι).

Για τις ερωτήσεις 11–34 που αφορούσαν στη μέτρηση των εννοιών, χρησιμοποιήθηκε η κλίμακα “Likert”. Η κλίμακα αυτή θεωρείται το προσφορότερο εργαλείο για τέτοιου είδους μετρήσεις (Likert, 1932, Krowinski-Steiber, 1996), καθώς επιτρέπει τη δημιουργία μιας ομοιόμορφης δομής, που μπορεί εύκολα να εμπεδωθεί από τον ερωτώμενο, εφόσον έχει όμοιες ενδεχόμενες απαντήσεις. Επιπλέον, σε αντίθεση με τις άλλες κλίμακες, οι οποίες τείνουν να δίνουν μεγάλο αριθμό θετικών απαντήσεων, οι κλίμακες τύπου “Likert” αποφεύγουν αυτού του είδους τη μεροληψία, καθώς επιτρέπουν την ύπαρξη και αρνητικά διατυπωμένων απαντήσεων. Η διαβάθμιση της κλίμακας “Likert” είναι πέντε σημείων και περιλαμβάνει τις εξής απαντήσεις: 1= Διαφωνώ απόλυτα, 2= Διαφωνώ εν μέρει, 3= Ούτε συμφωνώ/ούτε διαφωνώ, 4=Συμφωνώ εν μέρει, 5=Συμφωνώ απόλυτα.

Αναλυτικότερα:

- Προκειμένου να μετρηθεί το πλεόνασμα προσόντων, χρησιμοποιήθηκε το εργαλείο μέτρησης των Maynard et al., (2006), το οποίο αποτελείται από εννιά (9) ερωτήσεις και αφορά στο αντιλαμβανόμενο πλεόνασμα (ερωτήσεις 11–19 του Παραρτήματος).
- Για τη μέτρηση της εργασιακής απόδοσης εντός ρόλου, χρησιμοποιήθηκαν τρεις (3) ερωτήσεις από το εργαλείο που ανέπτυξαν οι Griffin et al. (2007) και έχει χρησιμοποιηθεί από πολλούς ερευνητές (Leroy et al., 2012, Li et al., 2012), (ερωτήσεις 20 -22 του Παραρτήματος).
- Για τη μέτρηση της εργασιακής απόδοσης εκτός ρόλου, χρησιμοποιήθηκαν τρεις (3) ερωτήσεις από το εργαλείο μέτρησης που αναπτύχθηκε από τους Podsakoff, MacKenzie, Moorman και Fetter (1990) για τη μέτρηση της OCB (ερωτήσεις 23–25 του Παραρτήματος).
- Για τη μέτρηση της εσωτερικής παρακίνησης, χρησιμοποιήθηκαν τρεις (3) ερωτήσεις από το εργαλείο μέτρησης που ανέπτυξε η Amabile (1985) κι έχει χρησιμοποιηθεί από ερευνητές, όπως οι Tierney, Farmer και Graen (1999), (ερωτήσεις 26 - 28 του

Παραρτήματος).

- Για τη μέτρηση των ευκαιριών επαγγελματικής εξέλιξης, χρησιμοποιήθηκαν έξι (6) ερωτήσεις από το ερωτηματολόγιο “Job Satisfaction Survey” (JSS) του Paul E. Spector (1985), που μετρά την εργασιακή ικανοποίηση (ερωτήσεις 29-34 του Παραρτήματος).
- Τέλος, προσθέσαμε μία τελευταία ερώτηση για τη μέτρηση της συνολικής ικανοποίησης του ερωτώμενου από την εργασία του, χρησιμοποιώντας κι εδώ την πενταβάθμια κλίμακα “Likert” με την οποία δηλώνεται ο βαθμός συμφωνίας του στην ερώτηση (1=Καθόλου, 2=Λίγο, 3=Αρκετά, 4=Πολύ, 5=Πάρα πολύ), (ερώτηση 35 του Παραρτήματος).

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8<sup>ο</sup>

### ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

#### 8.1 Στατιστική ανάλυση

##### 8.1.1 Στατιστικοί μέθοδοι ανάλυσης

Έχοντας ως σκοπό την παραγωγή αποτελεσμάτων από την έρευνα, πραγματοποιήθηκε στατιστική ανάλυση των δεδομένων που συλλέχθηκαν με τη χρήση του προγράμματος IBM SPSS Statistics 24. Ο πρώτος και σημαντικός έλεγχος των δεδομένων που συλλέχθηκαν για να επιβεβαιωθεί η καταλληλότητα και η αξιοπιστία τους είναι ο συντελεστή Cronbach's  $\alpha$  (alpha) ή δείκτη εσωτερικής συνέπειας, ο οποίος θεωρείται το πιο διαδεδομένο εργαλείο ελέγχου για μεταβλητές της Οργανωσιακής Συμπεριφοράς. Μέσα από αυτή τη διαδικασία θα μπορέσουμε να ελέγξουμε αν το δείγμα μας μπορεί να χρησιμοποιηθεί στη διαδικασία ανάλυσης και κατά πόσο πρέπει να συμπεριληφθούν όλες οι μεταβλητές. Στη συνέχεια, γίνεται μία ανάλυση των περιγραφικών στατιστικών στοιχείων των εξεταζόμενων εννοιών. Σε επόμενο βήμα υπολογίζονται οι συντελεστές συσχέτισης, με σκοπό να διαπιστωθεί η ύπαρξη ή μη συσχετίσεων μεταξύ των υπό εξέταση μεταβλητών. Ο πιο γνωστός είναι ο συντελεστής συσχέτισης Pearson και χρησιμοποιείται από τους ερευνητές όταν υπάρχουν γραμμικές σχέσεις. Τέλος, η στατιστική ανάλυση ολοκληρώνεται με τον έλεγχο των υποθέσεων που διατυπώθηκαν βάσει του μοντέλου που κατασκευάστηκε με παλινδρομήσεις, οι οποίες χρησιμοποιήθηκαν για να διαπιστωθεί εάν μία μεταβλητή ασκεί επιρροή στην άλλη, καθώς και ο βαθμός της επίδρασης.

##### 8.1.2 Έλεγχος αξιοπιστίας των μεταβλητών

Η μέθοδος cronbach's  $\alpha$  αποτελεί την πιο διαδεδομένη μέθοδο ελέγχου της αξιοπιστίας των μεταβλητών, όταν στην ανάλυσή μας συμπεριλαμβάνονται απαντήσεων που απεικονίζονται σε κλίμακα likert. Δεδομένου ότι η κλίμακα likert έχει συμπεριληφθεί και στο δικό μας ερωτηματολόγιο, θα χρησιμοποιήσουμε τον δείκτη αξιοπιστίας cronbach's  $\alpha$  (alpha). Πριν εμφανίσουμε τα αποτελέσματα του ελέγχου, αξίζει να αναφέρουμε τις ενδεικτικές τιμές που μπορεί να λάβει ο συγκεκριμένος δείκτης:

<0,6	η κλίμακα είναι αναξιόπιστη
0,6	το ελάχιστο αποδεκτό όριο

0,7	ικανοποιητική τιμή
0,8	αρκετά αξιόπιστο δείγμα
0,9	πολύ αξιόπιστο δείγμα

Πίνακας 1: Πίνακας Αξιοπιστίας Μεταβλητών

Κλίμακα	Cronbach's a	Πλήθος ερωτήσεων
Αντιλαμβανόμενο Πλεόνασμα Προσόντων	0,869	9
Εργασιακή Απόδοση	0,874	9
Προοπτικές Εξέλιξης	-0,096	6

Σύμφωνα με τον Πίνακα 1 παρατηρούμε, ότι η πρώτη κατηγορία ερωτήσεων του ερωτηματολογίου αποτελείται από 9 ερωτήσεις που επικεντρώνονται στο αντιλαμβανόμενο πλεόνασμα προσόντων των ερωτηθέντων. Ο δείκτης αξιοπιστίας για την πρώτη θεματική ενότητα ισούται με 0,869. Όπως έχουμε ήδη αναφέρει, μία τέτοια τιμή του δείκτη αποδέχεται την αξιοπιστία μεταβλητών. Συνεπώς, μπορούμε να συμπεράνουμε ότι οι απαντήσεις των ερωτηθέντων στη συγκεκριμένη ενότητα μπορούν να θεωρηθούν αξιόπιστες και να τις χρησιμοποιήσουμε με σκοπό την εξαγωγή συμπερασμάτων. Το ίδιο ισχύει και για τη δεύτερη κατηγορία, η οποία εξετάζει την εργασιακή απόδοση των ερωτηθέντων με τον δείκτη cronbach's a να ισούται με 0,874.

Αντίθετα, η τρίτη κατηγορία ερωτήσεων του ερωτηματολογίου αποτελείται από 6 ερωτήσεις που επικεντρώνονται στις προοπτικές εξέλιξης των ερωτηθέντων, όσον αφορά στις πιθανότητες προαγωγής και εξέλιξης του εργαζομένου. Ο δείκτης αξιοπιστίας για τη δεύτερη θεματική ενότητα ισούται με -0,096. Όπως έχουμε ήδη αναφέρει, μία τέτοια τιμή του δείκτη δεν είναι αποδεκτή και κατά συνέπεια απορρίπτεται η αξιοπιστία των μεταβλητών. Το γεγονός ότι υπάρχει αρνητικό πρόσημο στην τιμή του δείκτη μπορεί να οφείλεται είτε σε λανθασμένη κωδικοποίηση, όπως υποδεικνύει και το λογισμικό, είτε σε μη εμπεριστατωμένες απαντήσεις. Έπειτα από την ένδειξη ελέγχου της κωδικοποίησης, όπως αυτή προτείνεται από το λογισμικό, μπορούμε να αναφέρουμε ότι δεν έχει γίνει κάποιο λάθος στη διαδικασία κωδικοποίησης των απαντήσεων, άρα η αρνητική τιμή οφείλεται πιθανότατα στις μη εμπεριστατωμένες απαντήσεις των ερωτηθέντων. Επομένως, μπορούμε να συμπεράνουμε ότι οι απαντήσεις των ερωτηθέντων στη συγκεκριμένη ενότητα δεν μπορούν να θεωρηθούν αξιόπιστες και η ερμηνεία τους μπορεί να οδηγήσει στη λανθασμένη εξαγωγή συμπερασμάτων.

Στον πίνακα I του Παραρτήματος μπορούμε να δούμε τι συμβαίνει αν παραληφθεί κάποια ερώτηση, σε μία προσπάθεια να διορθώσουμε την αρνητική τιμή που εμφανίζεται στον συνολικό δείκτη. Παρατηρούμε λοιπόν, ότι αν εξαιρεθεί από την ανάλυση η πρώτη

ερώτηση της συγκεκριμένης θεματικής κατηγορίας, διορθώνεται η αρνητική τιμή του δείκτη cronbach's  $\alpha$  και η τιμή του δείκτη μεταβάλλεται σε 0,067. Φυσικά, το επίπεδο του δείκτη παραμένει σε πολύ χαμηλά επίπεδα και δε μας βελτιώνει την αξιοπιστία του δείγματος, όμως μπορούμε να επιβεβαιώσουμε ότι δεν τίθεται θέμα λανθασμένης κωδικοποίησης και ενισχύεται ο ισχυρισμός των μη εμπεριστατωμένων απαντήσεων. Εφόσον λοιπόν αυτός ο πίνακας μας υποδεικνύει, ότι με την αφαίρεση της πρώτης ερώτησης σε αυτή την κατηγορία βελτιώνεται ο δείκτης cronbach's  $\alpha$ , δε θα συμπεριλάβουμε τη συγκεκριμένη ερώτηση στις τελικές μας ερμηνείες.

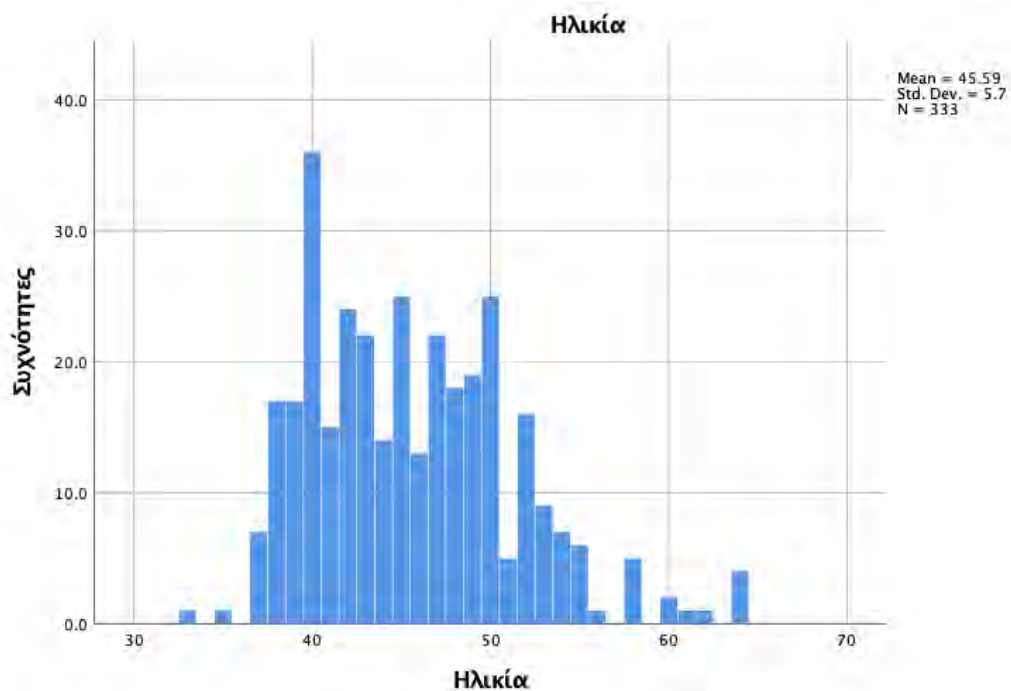
## 8.2 Περιγραφική Στατιστική

Το πρώτο μέρος του ερωτηματολογίου αποτελείται από τα προσωπικά στοιχεία του ερωτηθέντα και περιλαμβάνει ερωτήσεις που αφορούν το φύλο, την ηλικία, την οικογενειακή κατάσταση, το επίπεδο εκπαίδευσης, το καθεστώς εργασίας, τη θέση εργασίας τον χρόνο επαγγελματικής εμπειρίας και τον εποπτικό ρόλο. Το ερωτηματολόγιο το συμπλήρωσαν εργαζόμενοι των ΚΕΠ, εκ των οποίων οι περισσότερες ήταν γυναίκες. Ειδικότερα, το ποσοστό των γυναικών ανέρχεται στο 72,95% έναντι των αντρών που ανέρχεται στο 27,05% όπως φαίνεται αναλυτικά στον Πίνακα 2.

Πίνακας 2: Ποσοστά βάσει Φύλου

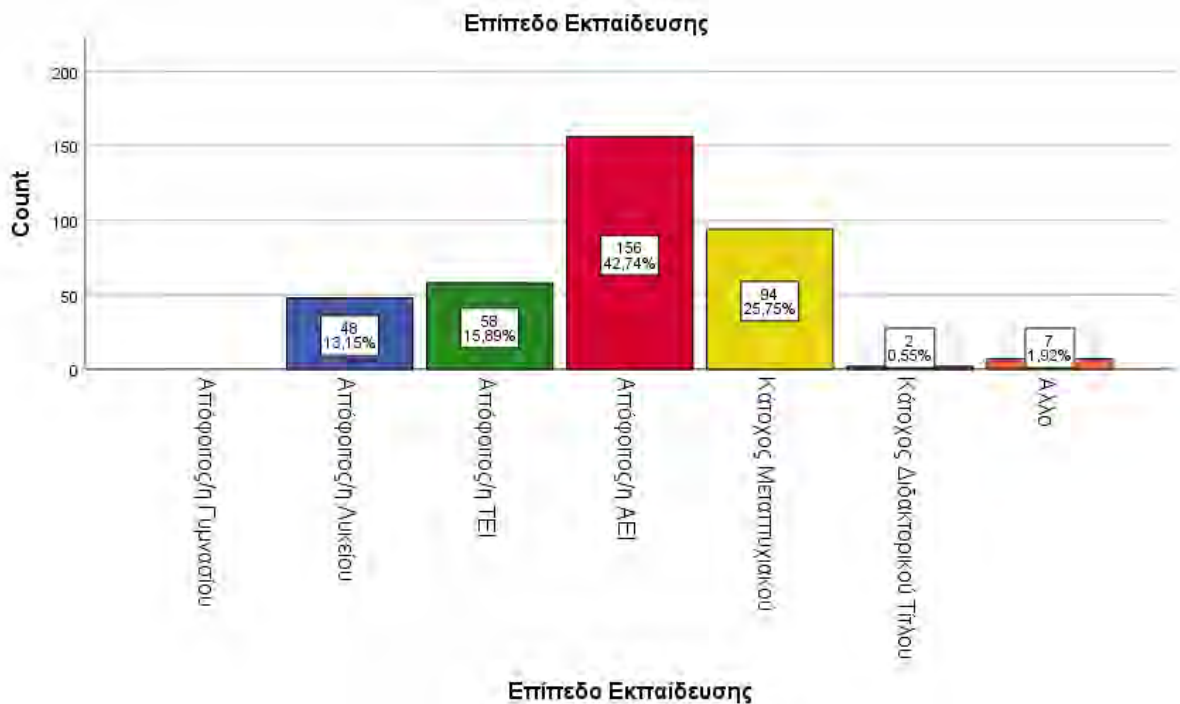
Φύλο	Αριθμός	Ποσοστό
Γυναίκα	267	72,95%
Άνδρας	99	27,05%

Η δεύτερη ερώτηση του ερωτηματολογίου αφορά στην ηλικία των ερωτηθέντων και είναι μία ερώτηση ανοικτού τύπου, όπου ο κάθε συνεντευξιαζόμενος μπορούσε να δηλώσει την ακριβή ηλικία του, αντί να διαλέξει από προκαθορισμένα ηλικιακά φάσματα. Το επόμενο γράφημα (Γράφημα 1), παρουσιάζει το ιστόγραμμα συχνοτήτων που απεικονίζει τις ηλικίες των ερωτηθέντων. Όπως παρατηρούμε, η πλειοψηφία των συνεντευξιαζόμενων κυμαίνεται μεταξύ 40 και 50 ετών με πιο συχνή ηλικία αυτή των 40 ετών.



Γράφημα 1: Ιστόγραμμα συχνοτήτων Ηλικίας

Όπως μπορούμε να δούμε και στο Γράφημα 2, σχετικά με το επίπεδο εκπαίδευσης το 42,74% των εργαζομένων είναι απόφοιτοι τριτοβάθμιας εκπαίδευσης (ΑΕΙ) και το 15,89% είναι απόφοιτοι ΤΕΙ, ενώ μόλις το 13,15% έχει ολοκληρώσει μόνο τη δευτεροβάθμια εκπαίδευση. Το 25,75% των εργαζομένων έχει αποκτήσει μεταπτυχιακό δίπλωμα, ενώ 2 από τους ερωτηθέντες κατέχουν διδακτορικό.



Γράφημα 2: Διάγραμμα Επιπέδων Εκπαίδευσης



Αναφερόμενοι στο καθεστώς εργασίας θα πρέπει να επισημάνουμε ότι η πλειοψηφία των εργαζομένων υπάγονται στο καθεστώς των τακτικών υπαλλήλων, με ποσοστό 95,35% ενώ μόλις το 0,82% των υπαλλήλων και συγκεκριμένα 3 άτομα, δηλώνουν πως ανήκουν στην κατηγορία «άλλο», όπως φαίνεται αναλυτικά και στον Πίνακα 3.

Πίνακας 3: Ποσοστά βάσει καθεστώτος εργασίας

Καθεστώς Εργασίας	Αριθμός	Ποσοστό
Τακτικός Υπάλληλος	349	95,35%
Υπάλληλος ΙΔΑΧ	14	3,83%
Υπάλληλος ΙΔΟΧ	-	-
Εκπαιδευόμενος	-	-
Άλλο	3	0,82%

Συνεχίζοντας την ανάλυσή μας, μπορούμε να αναφέρουμε ότι η πλειοψηφία των ερωτηθέντων με ποσοστό 42,78% εργάζονται σε ΚΕΠ κάποιας δημοτικής ενότητας ενώ, το αμέσως επόμενο ποσοστό ανήκει σε εργαζόμενους που έχουν τοποθετηθεί σε ΚΕΠ δήμων με πληθυσμό από 10.000 έως 50.000 κατοίκους, όπως φαίνεται και στον πίνακα που ακολουθεί (Πίνακας 4).

Πίνακας 4: Ποσοστά βάσει γεωγραφικής τοποθεσίας ΚΕΠ

Που ανήκει το ΚΕΠ της εργασίας σας:	Αριθμός	Ποσοστό
Δημοτική Ενότητα	157	42,78%
Δήμος έως 10.000 κατοίκους	41	11,17%
Δήμος από 10.000 έως 50.000 κατοίκους	102	27,79%
Δήμος από 50.000 κατοίκους και άνω	67	18,26%

Η επόμενη ερώτηση του ερωτηματολογίου αναφέρεται στα έτη προϋπηρεσίας, όπου και σε αυτή την περίπτωση είναι ερώτηση ανοιχτού τύπου την οποία εμείς ομαδοποιήσαμε ανά 5ετία, με σκοπό να γίνουν πιο διαχειρίσιμα τα αποτελέσματά μας. Ο πίνακας 5 παρουσιάζει αναλυτικά τις απαντήσεις των ερωτηθέντων όπως αυτές καταγράφηκαν. Η πλειοψηφία αυτών και συγκεκριμένα το 47,7% διαθέτουν από 16 ως 20 έτη προϋπηρεσίας στη συγκεκριμένη θέση. Αξίζει επίσης να σημειωθεί ότι μόνο 1 άτομο δήλωσε ως απάντηση τα 0 έτη, το οποίο μας οδηγεί στον ισχυρισμό ότι αναφέρεται σε εργαζόμενο που ακόμη δεν έχει συμπληρώσει το πρώτο έτος προϋπηρεσίας, ενώ τα περισσότερα χρόνια προϋπηρεσίας διαθέτει ένας και μόνο υπάλληλος με 35 έτη προϋπηρεσίας, όπως φαίνεται και στον πίνακα 5 αλλά και στο αντίστοιχο διάγραμμα (Γράφημα Ι) του παραρτήματος. Επίσης, παρατηρήθηκε ότι 4 άτομα δεν απάντησαν καν στη συγκεκριμένη ερώτηση. Τέλος, αξιοσημείωτο είναι και το γεγονός ότι ένας εκ των ερωτηθέντων δήλωσε ως απάντηση τα 116 έτη, η οποία έχει

καταχωρηθεί ως τιμή outliers. Προφανώς είναι μία εσφαλμένη απάντηση που μπορεί να οφείλεται σε τυπογραφικό λάθος, δεδομένου ότι τα ερωτηματολόγια συμπληρώθηκαν ηλεκτρονικά και φυσικά δε λαμβάνεται υπ' όψιν στην ανάλυση μας.

Πίνακας 5: Ποσοστά ετών απασχόλησης

Έτη Απασχόλησης ανά 5ετία	Αριθμός	Ποσοστό
Καμία απάντηση	4	1,1%
0 ως 5 έτη	32	8,7%
6 ως 10 έτη	24	6,5%
11 ως 15 έτη	130	35,4%
16 ως 20 έτη	175	47,7%
31 ως 35 έτη	1	0,3%
Τιμή Outlier	1	0,3%
Σύνολο	367	100%

Ο επόμενος πίνακας (Πίνακας 6), παρουσιάζει το ποσοστό των εργαζόμενων που διαθέτουν εποπτικό ρόλο στον χώρο εργασίας τους. Όπως είναι εμφανές, το ποσοστό αυτό είναι αρκετά χαμηλό και μόλις το  $\frac{1}{4}$  των εργαζομένων διαθέτει εποπτικό ρόλο καθώς μόνο 93 εργαζόμενοι εκ του συνόλου απάντησαν «Ναι» στη συγκεκριμένη ερώτηση.

Πίνακας 6: Ποσοστά βάσει εποπτικού ρόλου

Εποπτικός Ρόλος	Αριθμός	Ποσοστό
ΝΑΙ	93	25,34%
ΌΧΙ	274	74,66%

### 8.2.1 Συσχετίσεις

Ο επόμενος πίνακας (Πίνακας 7), παρουσιάζει τις συσχετίσεις μεταξύ της εργασιακής ικανοποίησης, του αντιλαμβανόμενου πλεονάσματος προσόντων και της εργασιακής απόδοσης. Από τον πίνακα αυτό (Πίνακας 7), μπορούμε να διερευνήσουμε την πρώτη υπό εξέταση υπόθεση της έρευνας. Σύμφωνα με την υπόθεση αναμένουμε αρνητική σχέση μεταξύ του αντιλαμβανόμενου πλεονάσματος προσόντων και της εργασιακής απόδοσης (H1: Το αντιλαμβανόμενο πλεόνασμα προσόντων επιδρά αρνητικά στην εργασιακή απόδοση). Εδώ, παρατηρούμε ότι η υπόθεσή μας δεν επιβεβαιώνεται, καθώς παρατηρείται θετική σχέση μεταξύ των δύο αυτών παραγόντων. Συγκεκριμένα, ο συντελεστής συσχέτισης ισούται με +0,053 και όπως είναι αναμενόμενο το θετικό πρόσημο υποδηλώνει τη θετική σχέση των δύο μεταβλητών. Βέβαια αξίζει να σημειωθεί, ότι η τιμή του Sig. ισούται με 0,312

και είναι μεγαλύτερη του 0,10 άρα ο συντελεστής συσχέτισης είναι στατιστικά ασήμαντος. Είναι γνωστό ότι δεν μπορούμε να επιβεβαιώσουμε ή να απορρίψουμε τις υπό εξέταση υποθέσεις με στατιστικά ασήμαντους όρους, συνεπώς και δεν μπορούμε να πούμε με σιγουριά αν η συγκεκριμένη υπόθεση απορρίπτεται ή όχι. Τέλος, τη συγκεκριμένη υπόθεση θα την εξετάσουμε και μέσω παλινδρόμησης, με σκοπό να διαπιστώσουμε αν τελικά επιβεβαιώνεται ή όχι η αρχική μας υπόθεση σύμφωνα με τα δεδομένα που επιλέξαμε.

Όπως είναι εμφανές και στον πίνακα, υπάρχει μία αρνητική σχέση μεταξύ του αντιλαμβανόμενου πλεονάσματος προσόντων και της εργασιακής ικανοποίησης. Αυτό επιβεβαιώνεται καθώς ο συντελεστής συσχέτισης Pearson ισούται με -0,337 και το αρνητικό πρόσημο υποδηλώνει αυτή την αρνητική σχέση. Η ισχύς της σχέσης επιβεβαιώνεται, καθώς η τιμή Sig ισούται με 0,000 και είναι μικρότερη από 0,10, άρα ο συντελεστής συσχέτισης είναι στατιστικά σημαντικός.

Με βάση την άνωθεν ανάλυση μπορούμε να πούμε ότι επιβεβαιώνεται η δεύτερη προς εξέταση υπόθεση της έρευνας μας (H2 : Το αντιλαμβανόμενο πλεόνασμα προσόντων επιδρά αρνητικά στην εργασιακή ικανοποίηση).

Πίνακας 7: Πίνακας Συσχετίσεων

Correlations				
		Εργασιακή Ικανοποίηση	Αντιλαμβανόμενο Πλεόνασμα Προσόντων	Εργασιακή Απόδοση
Εργασιακή Ικανοποίηση	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1  367		
Αντιλαμβανόμενο Πλεόνασμα Προσόντων	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-.337** .000 367	1  367	
Εργασιακή Απόδοση	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.034 .514 367	.053 .312 367	1  367
** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).				

### 8.2.2 Παλινδρόμηση

Για την τρίτη υπό εξέταση υπόθεση, θα πρέπει να δημιουργήσουμε και να εκτιμήσουμε με τη μέθοδο της παλινδρόμησης ένα μοντέλο όπου η εξαρτημένη μεταβλητή, δηλαδή η μεταβλητή που επηρεάζεται, θα είναι η εργασιακή απόδοση και η ανεξάρτητη μεταβλητή, δηλαδή η μεταβλητή που επιδρά, θα είναι η εργασιακή ικανοποίηση.

*H3 : Η εργασιακή ικανοποίηση επηρεάζει θετικά την απόδοση στην εργασία.*

Table 8: Αποτελέσματα Παλινδρόμησης για H3

Model		Coefficient		t	Sig.	R-sq	F
		Beta	Std. Error			0.001	0.426
	(Constant)	4.563	0.091	50.211	0.000		<b>Sig. of F</b>
	Εργασιακή Ικανοποίηση	0.017	0.025	0.653	0.514		0.514
Dependent Variable: Εργασιακή Απόδοση							

Ο Πίνακας 8 παρουσιάζει τα αποτελέσματα της παλινδρόμησης, με εξαρτημένη μεταβλητή την εργασιακή απόδοση και ανεξάρτητη μεταβλητή την εργασιακή ικανοποίηση.

Αρχικά από τον πίνακα Anova, παρατηρούμε ότι ο συντελεστής ερμηνευτικότητας του υποδείγματος R-squared ισούται με 0,001. Αυτό σημαίνει ότι μόλις το 0,1% της ανεξάρτητης μεταβλητής ερμηνεύει την εξαρτημένη. Το συγκεκριμένο ποσοστό είναι αρκετά χαμηλό και υποδηλώνει ότι το υπόδειγμα δεν έχει καλή ερμηνευτικότητα. Επίσης και πάλι από τον πίνακα Anova, βλέπουμε ότι το υπόδειγμά μας δεν έχει καλή συνολική στατιστική σημαντικότητα, καθώς η τιμή F statistics ισούται με 0.426 και η τιμή Sig ισούται με 0.514, η οποία είναι μεγαλύτερη από 0,10 και κατά συνέπεια το υπόδειγμα δεν είναι στατιστικά σημαντικό. Αυτό σημαίνει ότι δεν μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε το υπόδειγμα για να κάνουμε προβλέψεις.

Ο εκτιμητής  $\beta$  (beta) της παλινδρόμησης υποδηλώνει, ότι υπάρχει μία θετική σχέση μεταξύ της εργασιακής απόδοσης και την εργασιακής ικανοποίησης. Πιο συγκεκριμένα, μία αύξηση της εργασιακής ικανοποίησης κατά μία μονάδα θα αυξήσει την εργασιακή απόδοση κατά 0,017 μονάδες. Βέβαια, παρατηρούμε ότι η τιμή t ισούται με 0,653 το οποίο σημαίνει ότι ο συντελεστής  $\beta$  είναι στατιστικά ασήμαντος καθώς είναι μικρότερος από την τιμή 2, όπως υποδεικνύει ο κανόνας. Με άλλα λόγια, όντως υπάρχει μία θετική σχέση μεταξύ

εργασιακής ικανοποίησης και εργασιακής απόδοσης, όμως αυτή στη δική μας περίπτωση είναι στατιστικά ασήμαντη. Συνεπώς, βασισμένοι στα δεδομένα που προέκυψαν από το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο δεν μπορούμε να αποδεχθούμε την υπόθεση H3 καθώς, να μεν εμφανίζεται θετικό πρόσημο στον συντελεστή  $\beta$ , αλλά αυτός είναι στατιστικά ασήμαντος.

Συνεχίζοντας, όπως αναφέρθηκε και στην υποενότητα όπου αναλύθηκαν οι συσχετίσεις, η υπόθεση που σχετίζεται με το αντιλαμβανόμενο πλεόνασμα προσόντων και την εργασιακή απόδοση θα εξεταστεί και με την μέθοδο της παλινδρόμησης. Θυμίζουμε λοιπόν εκ νέου την υπόθεση μας, πριν παρουσιάσουμε τα αποτελέσματα της εκτιμημένης παλινδρόμησης:

*H1 : Το αντιλαμβανόμενο πλεόνασμα προσόντων επιδρά αρνητικά στην εργασιακή απόδοση*

Πίνακας 9: Αποτελέσματα Παλινδρόμησης για H1

Model		Coefficient		t	Sig.	R-sq	F
		Beta	Std. Error			0.003	1.026
	(Constant)	4.530	0.093	48.914	0.000		<b>Sig. of F</b>
	Εργασιακή Απόδοση	0.028	0.028	1.013	0.312		0.312
Dependent Variable: Αντιλαμβανόμενο πλεόνασμα προσόντων							

Ο Πίνακας 9 παρουσιάζει τα αποτελέσματα της παλινδρόμησης με εξαρτημένη μεταβλητή το αντιλαμβανόμενο πλεόνασμα προσόντων και ανεξάρτητη μεταβλητή την εργασιακή απόδοση.

Αρχικά από τον πίνακα Anova, παρατηρούμε ότι ο συντελεστής ερμηνευτικότητας του υποδείγματος R-squared ισούται με 0,003. Αυτό σημαίνει ότι μόλις το 0,3% της ανεξάρτητης μεταβλητής ερμηνεύει την εξαρτημένη. Το συγκεκριμένο ποσοστό είναι αρκετά χαμηλό και υποδηλώνει ότι το υπόδειγμα δεν έχει καλή ερμηνευτικότητα. Επίσης και πάλι από τον πίνακα Anova, βλέπουμε ότι το υπόδειγμά μας δεν έχει καλή συνολική στατιστική σημαντικότητα καθώς, η τιμή F statistics ισούται με 1,026 και η τιμή Sig ισούται με 0,312, η οποία είναι μεγαλύτερη από 0,10 και κατά συνέπεια το υπόδειγμα δεν είναι στατιστικά σημαντικό. Αυτό σημαίνει ότι δεν μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε το υπόδειγμα για να κάνουμε προβλέψεις.

Ο εκτιμητής  $\beta$  (beta) της παλινδρόμησης υποδηλώνει ότι υπάρχει μία θετική σχέση μεταξύ της εργασιακής απόδοσης και του αντιλαμβανόμενου πλεονάσματος. Πιο

συγκεκριμένα, μία αύξηση του αντιλαμβανόμενου πλεονάσματος προσόντων κατά μία μονάδα θα αυξήσει την εργασιακή απόδοση κατά 0,028 μονάδες. Βέβαια, παρατηρούμε ότι η τιμή  $t$  ισούται με 1.013, που σημαίνει ότι ο συντελεστής  $\beta$  είναι στατιστικά ασήμαντος καθώς είναι μικρότερος από την τιμή 2, όπως υποδεικνύει ο κανόνας. Με άλλα λόγια, όντως υπάρχει μία θετική σχέση μεταξύ αντιλαμβανόμενου πλεονάσματος προσόντων και εργασιακής απόδοσης, όπως υποδείχθηκε και από τον πίνακα συχνοτήτων, όμως αυτή στη δική μας περίπτωση είναι στατιστικά ασήμαντη. Συνεπώς, βασισμένοι στα δεδομένα που προέκυψαν από το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο, μπορούμε να υποστηρίξουμε ότι η υπόθεση  $H1$  δεν επιβεβαιώνει την αρνητική της σχέση, όμως θα πρέπει να επισημάνουμε ότι τα αποτελέσματα μας είναι στατιστικά ασήμαντα, άρα κατά συνέπεια όχι αξιοποιήσιμα για προβλέψεις και γενικεύσεις συμπερασμάτων.

Τέλος, θέλοντας να εξετάσουμε και την επόμενη υπό εξέταση υπόθεση θα δημιουργήσουμε ένα νέο υπόδειγμα, στο οποίο θα συμπεριλάβουμε 2 ανεξάρτητες μεταβλητές. Πέρα από την εργασιακή ικανοποίηση που περιέχεται και στο προηγούμενο υπόδειγμα, θα εντάξουμε ως ανεξάρτητη μεταβλητή και το αντιλαμβανόμενο πλεόνασμα προσόντων.

*H4 : Η εργασιακή ικανοποίηση μεσολαβεί στην επίδραση που ασκεί το αντιλαμβανόμενο πλεόνασμα προσόντων στην εργασιακή απόδοση.*

Πίνακας 10: Αποτελέσματα Παλινδρόμησης για  $H4$

Model		Coefficient		t	Sig.	R-sq	F
		Beta	Std. Error			0.006	1.071
	(Constant)	4.399	0.155	28.346	.000		<b>Sig. of F</b>
	Εργασιακή Ικανοποίηση	0.028	0.027	1.056	0.292		0.344
	Αντιλαμβανόμενο Πλεόνασμα Προσόντων	0.039	0.030	1.310	0.191		
Dependent Variable: Εργασιακή Απόδοση							

Ο Πίνακας 10 παρουσιάζει τα αποτελέσματα της παλινδρόμησης, με εξαρτημένη μεταβλητή την εργασιακή απόδοση και ανεξάρτητες μεταβλητές την εργασιακή ικανοποίηση και το αντιλαμβανόμενο πλεόνασμα προσόντων.

Αρχικά από τον πίνακα Ανοva, παρατηρούμε ότι ο συντελεστής ερμηνευτικότητας του υποδείγματος R-squared ισούται με 0,006. Αυτό σημαίνει ότι μόλις το 0,6% των ανεξάρτητων μεταβλητών ερμηνεύει την εξαρτημένη. Το συγκεκριμένο ποσοστό είναι

αρκετά χαμηλό και υποδηλώνει ότι το υπόδειγμα δεν έχει καλή ερμηνευτικότητα. Επίσης και πάλι από τον πίνακα Anova, βλέπουμε ότι το υπόδειγμά μας δεν έχει καλή συνολική στατιστική σημαντικότητα καθώς, η τιμή F statistics ισούται με 1.071 και η τιμή Sig ισούται με 0.344, η οποία είναι μεγαλύτερη από 0,10 και κατά συνέπεια το υπόδειγμα δεν είναι στατιστικά σημαντικό. Αυτό σημαίνει ότι δεν μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε το υπόδειγμα για να κάνουμε προβλέψεις.

Ο εκτιμητής  $\beta$  (beta) της παλινδρόμησης που αφορά στην εργασιακή ικανοποίηση υποδηλώνει ότι υπάρχει μία θετική σχέση μεταξύ της εργασιακής απόδοσης και της εργασιακής ικανοποίησης. Πιο συγκεκριμένα, μία αύξηση της εργασιακής ικανοποίησης κατά μία μονάδα θα αυξήσει την εργασιακή απόδοση κατά 0,028 μονάδες. Βέβαια, παρατηρούμε ότι η τιμή t ισούται με 1,056 που σημαίνει ότι ο συντελεστής  $\beta$  είναι στατιστικά ασήμαντος, καθώς είναι μικρότερος από την τιμή 2, όπως υποδεικνύει ο κανόνας. Ο εκτιμητής  $\beta$  (beta) της παλινδρόμησης που αφορά στο αντιλαμβανόμενο πλεόνασμα προσόντων, υποδηλώνει ότι υπάρχει μία θετική σχέση μεταξύ της εργασιακής απόδοσης και του πλεονάσματος προσόντων. Πιο συγκεκριμένα, μία αύξηση του αντιλαμβανόμενου πλεονάσματος προσόντων κατά μία μονάδα θα αυξήσει την εργασιακή απόδοση κατά 0,039 μονάδες. Βέβαια, παρατηρούμε ότι η τιμή t ισούται με 1,310 το οποίο σημαίνει ότι ο συντελεστής  $\beta$  είναι στατιστικά ασήμαντος, καθώς είναι μικρότερος από την τιμή 2, όπως υποδεικνύει ο κανόνας. Το υπόδειγμα συνεχίζει να μην έχει στατιστικά σημαντικούς όρους, έτσι μπορούμε να υποστηρίξουμε ότι δεν υπάρχει αλληλεπίδραση μεταξύ της εργασιακής ικανοποίησης και του αντιλαμβανόμενου πλεονάσματος προσόντων κατά την τελική τους επίδραση στην εργασιακή απόδοση, επομένως η Υπόθεση 4 απορρίπτεται.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9<sup>ο</sup> ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

### 9.1 Συζήτηση

Σκοπός της παρούσας μελέτης ήταν να εξετάσει το φαινόμενο του πλεονάσματος προσόντων σε σχέση με σημαντικές εργασιακές στάσεις. Συγκεκριμένα, να διερευνήσει την επίδραση που αυτό ασκεί στην εργασιακή ικανοποίηση ενός εργαζόμενου και στην απόδοσή του στην εργασία. Το αυξημένο ενδιαφέρον, τόσο της επιστημονικής κοινότητας όσο και της αγοράς εργασίας για το πλεόνασμα προσόντων, έχει προέλθει από το γεγονός ότι τις τελευταίες δεκαετίες παρατηρείται σε όλο τον ανεπτυγμένο κόσμο μία σημαντική αύξηση συμμετοχής των ατόμων στην τριτοβάθμια εκπαίδευση. Παράλληλα, η σημερινή αγορά εργασίας χαρακτηρίζεται από υψηλά ποσοστά ανεργίας, γεγονός που απορρέει από την ανισορροπία μεταξύ της προσφοράς και της ζήτησης για εργασία, με αποτέλεσμα να είναι εξαιρετικά δύσκολο να επιτευχθεί η εύρεση εργασίας από τους εργαζόμενους, σε θέσεις που ανταποκρίνονται στα προσόντα τους. Αντίθετα, είναι πολύ συνηθισμένο φαινόμενο ένας μεγάλος αριθμός εργαζομένων να βρίσκονται σε θέσεις εργασίας, οι οποίες είναι κατώτερες των προσόντων τους, με αποτέλεσμα η αναντιστοιχία μεταξύ των ζητούμενων και των απαιτούμενων προσόντων να καθιστά αδύνατο να επιτευχθεί το τέλειο “ταίριασμα” μεταξύ των εργαζομένων και των θέσεων εργασίας τους. Η μελέτη του πλεονάσματος προσόντων βρίσκεται ακόμη σε πρώιμο στάδιο στη χώρα μας, και για τον λόγο αυτό η περαιτέρω διερεύνηση των εννοιών που σχετίζονται με αυτό είναι ενδιαφέρουσα, αλλά και απαραίτητη.

Από την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας μπορεί να συμπεράνει κανείς πως το αντιλαμβανόμενο πλεόνασμα προσόντων αντιμετωπίζεται, ως επί το πλείστον, ως αρνητικό φαινόμενο διότι οδηγεί σε μια αρνητική ψυχολογική εμπειρία, η οποία με τη σειρά της επηρεάζει τη συμπεριφορά και τη στάση των εργαζομένων (Weiss και Cropanzano, 1996). Οι κυριότερες συνέπειες που προκύπτουν, με βάση τη βιβλιογραφία, αφορούν στην αύξηση της εργασιακής δυσαρέσκειας, στην επιθυμία των εργαζομένων για αποχώρηση από τη θέση εργασίας τους, με στόχο την εύρεση μιας άλλης θέσης που να ταιριάζει περισσότερο στα προσόντα τους, και στην υποβάθμιση της εργασιακής τους ευημερίας, καθώς διαπιστώνουν υπεροχή των προσόντων τους και ατελή ικανοποίηση των αναγκών και των στόχων τους συγκριτικά με όσα τους προσφέρει η εργασία αυτή (Cable και Edwards, 2004, Edwards et al., 2006, Maynard και Parfyonova, 2013).

Η έρευνα που διεξήχθη από την ερευνήτρια αφορούσε στους εργαζόμενους στα



Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών της Ελλάδας. Συγκεκριμένα, δημιουργήθηκε ένα ερευνητικό μοντέλο, στο οποίο συμπεριλήφθησαν οι έννοιες του πλεονάσματος προσόντων, της εργασιακής ικανοποίησης, της εσωτερικής και εξωτερικής παρακίνησης και της εργασιακής απόδοσης. Τα αποτελέσματα που προέκυψαν από τη στατιστική ανάλυση παρουσιάζουν ιδιαίτερο ενδιαφέρον, καθώς σε κάποια σημεία συμφωνούν με τη διεθνή βιβλιογραφία, ενώ σε κάποια άλλα δε συμφωνούν.

Αρχικώς, διαπιστώθηκε από το δείγμα της έρευνας (N=367) πως το 58,63% κατέχει πτυχίο ανώτατης ή ανώτερης εκπαίδευσης και πως το 25,75% κατέχει τίτλο μεταπτυχιακών σπουδών. Στη συνέχεια διαπιστώθηκε, βάσει απλής στατιστικής ανάλυσης, πως οι εργαζόμενοι θεωρούν πως κατέχουν πλεόνασμα προσόντων, διότι το 60,79% στην ερώτηση «έχω πολλές γνώσεις που δε χρειάζονται για να κάνω τη δουλειά μου», καθώς και το 68,39% στην ερώτηση «έχω περισσότερες ικανότητες από αυτές που χρειάζονται για να κάνω τη δουλειά μου», απαντά πως συμφωνεί απόλυτα ή εν μέρει. Επίσης, το 45,51% των ερωτηθέντων θεωρεί πως στα εργασιακά τους καθήκοντα μπορούν να ανταποκριθούν ικανοποιητικά και εργαζόμενοι χαμηλότερου μορφωτικού επιπέδου.

Η πρώτη υπό διερεύνηση υπόθεση, ότι το αντιλαμβανόμενο πλεόνασμα προσόντων και η εργασιακή απόδοση χαρακτηρίζονται από μία αρνητική σχέση, απορρίπτεται, τόσο μέσω των πινάκων συσχετίσεων, όσο και μέσω των αποτελεσμάτων της παλινδρόμησης. Επίσης, πρέπει να σημειωθεί ότι ο συντελεστής β της εργασιακής απόδοσης στην παλινδρόμηση είναι στατιστικά ασήμαντος και το υπόδειγμα έχει χαμηλή ερμηνευτικότητα και προβλεπτικότητα, πράγμα που υποδηλώνει την αναξιοπιστία του υποδείγματος για γενικεύσεις και μελλοντικές προβλέψεις. Λαμβάνοντας υπόψη, λοιπόν, το γεγονός πως σχέσεις που είναι στατιστικά μη σημαντικές δεν μπορούμε να τις θεωρήσουμε υπαρκτές, καταλήγουμε στο συμπέρασμα πως στην έρευνά μας η κατοχή πλεοναζόντων προσόντων δεν επηρεάζει αρνητικά την απόδοση των εργαζομένων στα Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών. Οι εργαζόμενοι των ΚΕΠ δηλώνουν πως εκπληρώνουν τις απαιτήσεις της εργασίας, τα κριτήρια απόδοσης της θέσης τους κι επίσης, επιτυγχάνουν τους στόχους τους. Την παραπάνω διαπίστωση εξηγεί ένα μικρό μέρος της βιβλιογραφίας, σύμφωνα με την οποία, όταν οι εργαζόμενοι προσδοκούν μελλοντικές ανταμοιβές και ευκαιρίες, δεν έχουν κανένα λόγο να εμφανίζουν ανεπιθύμητες και αντιπαραγωγικές συμπεριφορές (Ng και Feldman, 2009, Lobene 2010). Αντιθέτως, όταν οι συνθήκες που επικρατούν στη ζωή τους την παρούσα στιγμή “εξυπηρετούνται” από τις συνθήκες της εργασίας τους, ενδέχεται να επιδεικνύουν ανιδιοτελή συμπεριφορά και να εμφανίζουν θετικό κλίμα, μεγαλύτερο ζήλο και οπροθυμία στην εργασία τους (Luksyte και Spitzmueller, 2016, Frei και Sousa-Poza, 2012,

O' Connel, 2010).

Η δεύτερη υπόθεση που διατυπώσαμε, σχετικά με την αρνητική επίδραση που ασκεί το αντιλαμβανόμενο πλεόνασμα προσόντων στην εργασιακή ικανοποίηση, επαληθεύτηκε από τα αποτελέσματα της έρευνας. Διαπιστώθηκε πως οι εργαζόμενοι, όσο νιώθουν πως τα προσόντα που διαθέτουν υποεκτιμούνται, με το να τους ανατίθενται χαμηλότερης δυσκολίας ή ενδιαφέροντος θέσεις εργασίας και με το να μην καλύπτονται οι ανάγκες και οι προσδοκίες τους από τις παρεχόμενες ανταμοιβές, διαμορφώνουν την αντίληψη ότι δεν ταιριάζουν με αυτές, κι έτσι οδηγούνται σε αισθήματα εργασιακής απογοήτευσης και δυσαρέσκειας.

Τα ευρήματα της μελέτης βρίσκονται σε συμφωνία με τις πολυάριθμες προγενέστερες μελέτες, οι οποίες ασχολήθηκαν με τη διερεύνηση της σχέσης αντιλαμβανόμενου πλεονάσματος εργασίας και εργασιακής ικανοποίησης (Kristof – Brown et al., 2005, Lobene et al., 2015, Maynard et al., 2015, Maynard και Parfyonova, 2013). Σύμφωνα με αυτές τις μελέτες, η πλεονάζουσα εκπαίδευση αυξάνει τις προσδοκίες των εργαζομένων για πιο ελκυστικές και ενδιαφέρουσες θέσεις εργασίας και είναι πολύ πιθανό να καταλήξει σε διάψευση και, κατά συνέπεια, σε δυσαρέσκεια, εάν οι προσδοκίες αυτές δεν εκπληρώνονται. Η θεωρία της Σχετικής Στέρησης (Crosby, 1976, Stouffer et al., 1949) έχει βοηθήσει στην κατανόηση της αρνητικής αντίδρασης των ατόμων στις καταστάσεις, όπου δεν επιτυγχάνεται η ικανοποίηση των προσδοκιών τους. Οι ερευνητές βεβαιώνουν πως το πλεόνασμα προσόντων, από την άποψη της εργασιακής αναντιστοιχίας, αναμένεται να προκαλέσει μείωση της ικανοποίησης από την εργασία (Fine και Nevo, 2008, Johnson και Johnson, 2000, Erdogan και Bauer, 2009). Η παρούσα μελέτη διευρύνει την ήδη υπάρχουσα γνώση, διότι η έρευνα αφορά για πρώτη φορά εργαζόμενους, οι οποίοι, στην πλειοψηφία τους, είναι κάτοχοι τίτλων σπουδών τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, σε μία σχετικά νεοσύστατη υπηρεσία, που αποτελεί την “αιχμή του δόρατος” για την ελληνική δημόσια διοίκηση, όπως είναι τα Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών.

Η τρίτη υπόθεση, πως η εργασιακή ικανοποίηση επηρεάζει θετικά την απόδοση στην εργασία, δεν μπορεί να γίνει αποδεκτή, διότι η θετική σχέση που βρέθηκε να υπάρχει μεταξύ εργασιακής ικανοποίησης και εργασιακής απόδοσης είναι στατιστικά ασήμαντη. Επομένως, από τα συμπεράσματα της μελέτης μας προκύπτει πως οι εργαζόμενοι στα Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών δεν εξαρτούν την απόδοσή τους από το αίσθημα ικανοποίησης που βιώνουν στην εργασία τους κι έτσι, δεν επιβεβαιώνουν τη βιβλιογραφία, στην οποία επικρατεί η άποψη πως η επαγγελματική ικανοποίηση έχει θετικές επιπτώσεις στην εργασιακή συμπεριφορά και, συγκεκριμένα, ότι οι πιο αποδοτικοί εργαζόμενοι φαίνεται να είναι οι περισσότερο ικανοποιημένοι από την εργασία τους. Μία εξήγηση θα μπορούσε να

αναζητηθεί στην ιδιότητα των υπό ερεύνηση υπαλλήλων, οι οποίοι αποτελούν τακτικό προσωπικό των Δήμων. Η κατοχύρωση της μονιμότητας των δημοσίων υπαλλήλων στην Ελλάδα από το 1911 οδηγεί πολλές φορές σε αισθήματα ασφάλειας και σιγουριάς τους εργαζόμενους, γεγονός που ενδέχεται να επηρεάζει την εργασιακή τους απόδοση. Οι εργαζόμενοι που θεωρούν πως έχουν κατοχυρωμένη τη θέση εργασίας τους, μπορεί εύκολα να επαναπαυτούν σε αυτή και να μην επιδιώξουν περαιτέρω ανάπτυξη κι εξέλιξη, ακόμη κι αν αισθάνονται ικανοποιημένοι από τις συνθήκες και τις απολαβές που αυτή τους προσφέρει. Επιπλέον, η πενταετής απασχόληση των εργαζομένων στα Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών με συμβάσεις εργασίας έργου, οι οποίες χαρακτηρίζονταν από παντελή έλλειψη εργασιακών δικαιωμάτων, όπως π.χ. κανονική άδεια, άδεια λοχείας και ανατροφής τέκνου, δώρα και επιδόματα, δυνατότητα προαγωγής κι εξέλιξης, ενώ παράλληλα, οι εργαζόμενοι είχαν ακριβώς τις ίδιες εργασιακές υποχρεώσεις με τους άλλους συναδέλφους τους, όπως π.χ. αυστηρή τήρηση ωραρίου στα πλαίσια εξαήμερης εργασίας, εποπτεία από προϊστάμενο, κάλυψη διαρκών και πάγιων αναγκών της υπηρεσίας, κούρασαν κι απογοήτευσαν τους εργαζόμενους.

Η τέταρτη και τελευταία ερευνητική υπόθεση είχε ως στόχο να εξετάσει, εάν η εργασιακή ικανοποίηση μεσολαβεί στην επίδραση που ασκεί το αντιλαμβανόμενο πλεόνασμα προσόντων στην εργασιακή απόδοση. Τα αποτελέσματα της παλινδρόμησης και πάλι συνεχίζουν να είναι στατιστικά ασήμαντα και μη αξιόπιστα για γενικεύσεις και προβλέψεις, δεδομένο που οδηγεί στην απόρριψη (μη αποδοχή) της τέταρτης υπόθεσης. Ο εργαζόμενος που αισθάνεται ικανοποιημένος από την εργασία του είναι ταυτόχρονα ένας εργαζόμενος που διαθέτει υψηλή αυτοεκτίμηση και, σύμφωνα με τον Korman (1977), τα άτομα που χαρακτηρίζονται από υψηλή αυτοεκτίμηση αποδίδουν καλύτερα από ό,τι τα άτομα που έχουν χαμηλή αυτοεκτίμηση. Εν κατακλείδι, ένας πολύ καλά εκπαιδευμένος υπάλληλος, ο οποίος διαθέτει εμπειρία πάνω στο αντικείμενό του και άριστες γνώσεις, θα αποδώσει τα μέγιστα, αν τα παρεχόμενα σ' αυτόν (μισθός, εργασιακές συνθήκες, bonus) καλύπτουν τις ανάγκες και τις επιθυμίες του. Ωστόσο, τα αποτελέσματα της έρευνάς μας δεν επιβεβαιώνουν την παραπάνω θέση που υποστηρίζεται από το μεγαλύτερο μέρος της βιβλιογραφίας. Άρα, μπορούμε να πούμε πως ο διαμεσολαβητικός ρόλος της εργασιακής ικανοποίησης στην επίδραση που ασκεί το αντιλαμβανόμενο πλεόνασμα προσόντων στην εργασιακή απόδοση των εργαζομένων στα Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών δεν είναι αρκετά ισχυρός, ώστε να επηρεάσει τους εργαζόμενους και να καθορίσει το μέγεθος της απόδοσής τους στην εργασία τους.

Κλείνοντας τη συζήτηση λοιπόν μπορούμε να πούμε, πως το βασικότερο

συμπέρασμα, όπως αυτό προκύπτει από την επεξεργασία των υποθέσεων μας, είναι πως, ενώ το πλεονάσμα προσόντων των υπαλλήλων των ΚΕΠ ασκεί αρνητική επίδραση στην εργασιακή τους ικανοποίηση, δεν επηρεάζει αρνητικά την απόδοσή τους στην εκπλήρωση των καθηκόντων τους και υποχρεώσεών τους, καθώς οι εργαζόμενοι εμφανίζουν υψηλές αποδόσεις, τόσο στις εντός, όσο και στις εκτός ρόλου, εργασιακές υποχρεώσεις τους.

## **9.2 Περιορισμοί έρευνας και προτάσεις για μελλοντικές έρευνες**

Η παρούσα έρευνα με τα ευρήματά της συμβάλλει στη μελέτη του φαινομένου του πλεονάσματος προσόντων σε σχέση με την εργασιακή απόδοση των υπαλλήλων στα Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών. Θα πρέπει να τονιστεί πως το δείγμα της μελέτης περιορίστηκε από το χρονικό περιθώριο της εργασίας, αλλά και από το πόσο διαθέσιμοι ήταν οι υπάλληλοι κατά τη συγκεκριμένη χρονική περίοδο, δεδομένου πως η διανομή του ερωτηματολογίου συνέπεσε με την εορταστική περίοδο των Χριστουγέννων, η οποία είναι και περίοδος λήψης των τελευταίων ημερών αδείας του έτους για τους εργαζόμενους. Ως εκ τούτου, το δείγμα, παρόλο που θα μπορούσε να είναι αρκετά μεγαλύτερο, κρίθηκε ικανοποιητικό για τα δεδομένα της μελέτης. Σε καμία περίπτωση όμως δεν μπορούμε να ισχυριστούμε πως οδηγεί σε γενίκευση των συμπερασμάτων, καθώς θα μπορούσε να θεωρηθεί και ως πιλοτική μελέτη. Σκόπιμο θα ήταν να γίνουν επιπλέον έρευνες στο μέλλον, με μεγαλύτερο δείγμα, το οποίο θα περιλαμβάνει υπαλλήλους που απασχολούνται σε Κέντρα Εξυπηρέτησης όλων των κατηγοριών και συγκεκριμένα, από το μεγαλύτερο ΚΕΠ της πρωτεύουσας έως το πιο μικρό ενός ακριτικού νησιού. Τέλος, πρέπει να επισημάνουμε πως τα συμπεράσματα της μελέτης αυτής δεν μπορούν να αποδοθούν σε άλλους εργασιακούς κλάδους του δημόσιου τομέα, καθώς οι υπάλληλοι των ΚΕΠ ανήκουν σε ξεχωριστό κλάδο, ο οποίος όπως αναπτύχθηκε και στην εργασία μας, είναι ένας κλάδος με ιδιαίτερα χαρακτηριστικά.

## BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### Αγγλική Βιβλιογραφία

- AbuAlRub. R.F. (2004). "Job Stress, Job Performance, and Social Support Among Hospital Nurses", *Journal of Nursing Scholarship*, Wiley Online Library.
- Al-Ahmadi. H. (2009). "Factors affecting performance of hospital nurses in Riyadh Region, Saudi Arabia", *International Journal of Health Care Quality Assurance*, Vol.22, No.1, pp.40-54.
- Allen, J. & Van de Velden, R. (2001). "Educational mismatches versus skill mismatches: effects on wages, job satisfaction, and on-the-job search", *Oxford Economic Papers*, Vol.3, pp.434-452.
- Amabile, T.M. (1985). "Motivation and Creativity: Effects of Motivational Orientation on Creative Writers", *Journal of Personality and Social Psychology*,
- Aziri, B. (2011). "Job Satisfaction : A Literature Review", *Management Research and Practice*, Vol.3, No.4, pp.77-86.
- Babin, B. J. & Boles, J. S. (1998). "Employee behavior in a service environment: A model and test of potential differences between men and women", *Journal of Marketing*, Vol.62, pp.77-91.
- Bailey, K.D. (1994). "Typologies and Taxonomies : An introduction to Classification Techniques", *SAGE Publications Inc.*, California.
- Bateman, T.S. 7 Organ, D.W. (1983). "Job Satisfaction and the Good Soldier The Relationship between Affect and Employee Citizenship", *Academic and Management Journal*, Vol.26, pp.587-595.
- Becker, G.S. (1964). "Human capital", New York : National Bureau of Economic Research (NBER) στο Rubb, S. (2003). "Overeducation: a short or long run phenomenon for individuals?", *Economics of Education Review*, Vol.22, No.4, pp.389-394.
- Becker, G.S. (1993). Nobel Lecture: The Economic Way of Looking at Behavior. *Journal of Political Economy*, Vol.101, No.3, pp.1-31.
- Bettencourt, L.A., Brown, S.W., MacKenzie, S.B., 2005. "Customer-oriented boundary spanning behaviors: test of a social exchange model of antecedents", *Journal of Retailing*, Vol.81, No.2, pp.141-157.
- Bollino, M.C. & Feldman, D.C. (2000). "The antecedents and consequences of underemployment among expatriates", *Journal of Organizational Behavior*, Vol.21, pp.889-911.
- Borjas, G., J., (2003). "Τα Οικονομικά της Εργασίας", Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα CEDEFOP, (2003). Learning for Employment, pp.289.

Cable, D. & Edwards, J. (2004). "Complementary and supplementary fit : A theoretical and Empirical Integration", *Journal of Applied Psychology*, Vol.89, No.5, pp.822-834.

Congregado, E., Iglesias, J., Millan, J.M. & Roman, C. (2016). "Incidence, effects, dynamics and routes out of overqualification in Europe: A comprehensive analysis distinguishing by employment status", *Applied Economics*, Vol.48, No.5, pp.411-445.

Crosby, F. (1976). "A model of egoistical relative deprivation", *Psychological Review*, Vol.83, pp.85-113.

Deci, E.L. (1975). "Intrinsic motivation", New York, *Plenum*.

Deci, E.L. & Ryan, R.M. (2000). "The "What" and "Why" of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior", *Psychological Inquiry*, Vol.11, No.4, pp.227- 268.

Drach-Zahavy. A.(2004). "Primary nurses' performance: role of supportive management", *Journal of Advanced Nursing*, Vol.45, No.1, pp.7–16.

Edwards, J.R. (1991). "Person-job fit: A conceptual integration, literature review, and methodological critique" in Cooper, C.L. & Robertson (Eds.), I.T. *International review of industrial and organizational psychology*, Vol.6, pp.283-357.

Edwards. C.Y.L., Truss. K., Soane. E., Wisdom. K., Karen, Croll. A. & Burnett. J. (2006). "Working life: employee attitudes and engagement 2006", Wimbledon: CIPD.

Ellickson, M.R. & Logsdon, K. (2001). "Determinants of Job Satisfaction of Municipal Government Employees", *State and Local Government Review*, Vol.33, No.3, pp.173-184.

Erdogan, B. & Bauer, T.N. (2009). "Perceived overqualification and its outcomes: The moderating role of empowerment", *Journal of Applied Psychology*, Vol.94, No.2, pp.557-565.

Erdogan, B., Bauer, T.N., Peiró, J. & Truxillo, D.M. (2011a). "Overqualification Theory, Research and Practice: Things That Matter", *Industrial and Organizational Psychology*, Vol.4, pp. 260-267.

Erdogan, B., Bauer, T.N., Peiró, J. & Truxillo, D.M. (2011b). "Overqualified Employees: Making the Best of a Potentially Bad Situation for Individuals and Organizations", *Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 4, pp. 215-232.

Erven, B. & Milligan, R. (2000). "Making Employee Motivation a Partnership", *Employee Management for Production Agriculture*.

Evans, L. & Olumide, F. (2010). "Teacher job satisfaction in developing countries: a critique of Herzberg' s two factor theory applied to the Nigerian context", *International Studies in Educational Administration*, Vol.38, No.2, pp.73-85.

Feldman, D.C. & Maynard, D.C. (2011). "A labor economic perspective on overqualification", *Industrial and Organizational Psychology : Perspectives on Science and Practice*, Vol.4, pp.233-235.

- Faragher, E.B., Cass, M. & Cooper, C.L. (2005). "The relationship between job satisfaction and health: a meta-analysis", *Occup Environ Med* 2005, Vol.62, pp.105-112.
- Feldman, D.C. (1996). "The Nature, Antecedents and Consequences of Underemployment", *Journal of Management*, Vol.22, No.3, pp.385-407.
- Feldman, D.C., Leana, C.R. & Bolino, M.C. (2002). "Underemployment and relative deprivation among re-employed executives", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 75, pp. 453-471.
- Feldman, N.T. & Turnley, W.H. (1995). "Underemployment among recent business college graduates", *Journal Of Organizational Behavior*, Vol.16, No.1, pp.691-706.
- Fine, S. & Nevo, B. (2008). "Too smart for their own good? A study of perceived cognitive overqualification in the workforce", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 19, No. 2, pp. 346-355.
- Fine, S. (2007). "Overqualification and selection in leadership training", *Journal of Leadership & Organizational Studies*, Vol.14, No.1, pp.61-68.
- Frei, C. & Sousa-Poza, A. (2012). "Overqualification: permanent or transitory?", *Applied Economics*, Vol.44, No.14, pp.1837-1847.
- Fritzsche, B. & Parrish, T. (2005). "Theories and research on job satisfaction", In S. Brown & R. Lent (Eds), "Career development and counseling" (pp. 180–202). New York, NY: Wiley
- Gibbs, J. (2000). "Irony in talk among friends", *Metaphor and Symbol*, Vol.15, pp.5-27.
- Gist, M. E. (1987). "Self-efficacy: Implications for organizational behavior and human resources management", *Academy of Management Review*, Vol.12, No.3, pp.472-485.
- Griffin, M.A., Neal, A. & Parker, S.K. (2007). "A New Model of Work Role Performance Positive Behavior in Uncertain and Interdependence Contexts", *Academy of Management Journal*, Vol.50, pp.327-347.
- Guironnet, J.P. & Peypoch, N. (2007). "Human capital allocation and overeducation: A measure of French productivity" (1987, 1999), *Economic Modelling*, Vol. 24, pp. 398-410.
- Halaby, C. (1994). "Overeducation and skill mismatch", *Sociology of Education*, Vol.67, No.1, pp.47-59.
- Harari, M.B., Manapragada, A. & Viswesvaran, C. (2017). "Who thinks they 're a big fish in a small pond and why does it matter? A meta-analysis of perceived overqualification", *Journal of Organizational Behavior*, Vol.102, pp.28-47.
- Hartley, J. & Benington, J. (2006). "Copy and paste, or graft and transplant? Knowledge sharing through inter-organizational networks", *Public money and management*, Vol.26, No.2, pp. 101-108.
- Hersey, P. and Blanchard, K.H. (1993). "Leadership Style: Attitudes and Behaviors", Prentice

Hall, Englewood Cliffs, NJ.

Herzberg, F. (1968). "One more time : How do you motivate employees?" *Harvard Business Review*, Vol.46, No.1, pp.53-62.

Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B. (1959). "The motivation at work", New York, Wiley.

Higgins, C.A. & Judge, T.A. (2004). "The effect of applicant influence tactics on recruiter perceptions of fit and hiring recommendations: A field study", *Journal of Applied Psychology*, Vol.89, pp.622-632.

Hu, J., Erdogan, B., Bauer, N.T., Jiank, K., Liu, S. & Li, Y. (2015). "There Are Lots of Big Fish in this Pond: The Role of Peer Overqualification on Task Significance, Perceived Fit, and Performance for Overqualified Employees", *Journal Of Applied Psychology*, Vol.100, No.4, pp.1228-1238.

Hung, C.Y. (2008). "Overeducation and undereducation in Taiwan", *Journal of Asian Economics*, Vol.19, No.2, pp.125-137.

Hunter J. E. & Hunter, F. R. (1984). "Validity and Utility of alternative predictor of job performance", *Psychology Bulletin*, Vol.96, pp.72-98.

Hunter, J.S. (1986). "The Exponentially Weighted Moving Average", *Journal of Quality Technology*, Vol.18, No.4, pp.203-210.

Johnson, G.J. & Johnson, W.R. (2000a). "Perceived Overqualification, positive and negative affectivity and satisfaction with work", *Journal of Social Behavior and Personality*, Vol.15, No.23, pp.167-184.

Johnson, G.J. & Johnson, W.R. (2000b). "Perceived Overqualification and dimensions of job: A longitudinal analysis", *Journal of Psychology*, Vol.134, No.5, pp.537-555.

Johnson, G.J. & Johnson, W.R. (1996). "Perceived Overqualification And Psychological Well-Being", *The Journal of Social Psychology*, Vol.136, No.4, pp.435-445.

Johnson, W.R., Morrow, P.C. & Johnson, G.J. (2002). "An Evaluation of Perceived Scale Across Work Setting", *The Journal of Social Psychology*, Vol.136, No.4, pp.425-441.

Judge, T., Thoresen, C.J., Bono, J.E. & Patton, G.K. (2001). "The Job Satisfaction-Job Performance Relationship: A Qualitative and Quantitative Review", *Psychological Bulletin*, Vol.127, No.3, pp.376-407.

Judson, R. (1998). "Economic Growth and Investment in Education: How Allocation Matters", *Journal of Economic Growth*, Vol.3, pp.337-359.

Katz, D. & Kahn, R.L. (1966). "The Social Psychology of Organization", New York: Wiley

Kelman, S. (2005). "Public management needs help", *Academy of Management Journal*, Vol.48, pp. 967-969.



Khan, L.J. & Morrow, P.C. (1991). "Objective and subjective underemployment relationships to job satisfaction", *Journal of Business Research*, Vol. 22, No. 2, pp.211-218.

Klasen, R.D. & Jacobs, J. (2001). "Experimental comparison of Web, electronic and mail survey technologies in operations management", *Journal of Operations Management*, Vol.19, No.6, pp.713-128.

Korman. A.K. (1977). "Career success-personal failure", Workshop presented at the *American Psychological Association* annual meeting, San Francisco, August, 1977.

Kristof-Brown, A.L., Zimmerman, R.D. & Jonson, E.C. (2005). "Consequences of individuals; fit at work: a meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit", *Personnel Psychology*, Vol.58, No.2, pp.281-342.

Krowinski, W.J. & Steiber. S.R. (1996). "Measuring and Managing Patient Satisfaction", *American Hospital Publishing Inc.*

Kuhnert K. & McCauley D.P. (1996). "Applying alternative survey methods". In Kraut A1 (Ed.), *Organizational surveys*, pp. 233-254, San Francisco: Jossey-Bass.

Likert, R. (1932). "A technique for the measurement of attitudes", *Archives of Psychology*.

Liu, W., Zhu, R. & Yang. Y. (2010). "I warn you because I like you: Voice behavior, employee identifications and transformation leadership", *The Leadership Quarterly*, Vol.21, No.1, pp.189-202.

Liu, S. & Wang, M. (2012). "Perceived overqualification: A Review and Recommendations for Research and Practice", *Research in Occupational Stress and Well Being*, Vol.10, pp.1-42.

Liu, S., Luksyte, A., Zhou, L., Shi, J. & Wang, M.(2014). "Overqualification and counterproductive work behaviors : Examining a moderated mediation model", *Journal of Organizational Behavior*, Vol.36, No.2, pp.250-271.

Lobene, E.V. & Meade, W.A. (2013). "The effects of career calling and perceived overqualification on work outcomes for primary and secondary school teachers", *Journal of Career Development*, Vol.40, No.6, pp.508-530.

Lobene, E.V., Meade, W.A. & Pond, S.B. (2015). "Perceived Overqualification: A Multi-Source Investigation of Psychological Predisposition and Contextual Triggers", *The journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*, Vol.149, No.7, pp.684-710.

Longhi, S. & Brynin, M. (2009). "Overqualification: Major or minor mismatch?", *Economics of Education Review*, Vol.28, pp. 114-121.

Loukis, D. & Spinellis, D., (2001). "Information systems security in the Greek public sector", *Information Management & Computer Security*, Vol.9, Issue 1, pp.21 – 31.

Luksyte, A. & Spitzmueller, C. (2011). "Behavioral Science Approaches to Studying Underemployment" in D.C. Maynard & D.C. Feldman (Eds.), *Underemployment: Psychological, Economic, and Social Challenges*, pp. 35-56, Springer, New York.

Luksyte, A. & Spitzmueller, C. (2016). "When are overqualified creative? It depends on contextual factors", *Journal of Organizational Behavior*, Vol.37, pp.635-653.

Luksyte, A., Spitzmueller, C. & Maynard, D.C. (2011). "Why do overqualified incumbents deviate? Examining multiple mediators", *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol.16, No.3, pp.279-296.

Maltarich, M.A., Reilly, G. & Nyberg, A.J. (2011). "Objective and subjective overqualification : Distinctions, relationships, and a place for each in the literature", *Industrial and Organizational Psychology*, Vol.4, No.2, pp.236-239.

Marchese, C.M. & Ryan, J. (2001). "Capitalizing on the Benefits of Utilizing Part-Time Employees Through Job Autonomy", *Journal of Business and Psychology*, Vol.15, No.4, pp.549-560.

Martinez, P.G., Leggnick-Hall, M.L. & Kulkarni, M. (2014). "Overqualified? A conceptual model of managers' perceptions of overqualification in selection decisions", *Personnel Review*, Vol.43, No.6, pp.957-974.

Mavromaras, K., McGinness, S., O' Leary, N., Sloane, P. & Wei, Z. (2013). "Job mismatches and labour market outcomes: Panel Evidence on University Graduates", *Journal Recommendation service*, Vol.89, pp.382-395.

Maynard, D.C., Joseph, T. & Maynard, A. (2006). "Underemployment, job attitudes, and turnover intentions", *Journal of Organizational Behavior*, Vol.27, no.4, pp.509-536.

Maynard, D.C. & Feldman, D.C. (2011). "Underemployment", *Psychological, Economic and Social Challenges*, Springer, New York.

Maynard, D.C. & Parfyonova, N.M. (2013). "Perceived overqualification and withdrawal behaviors: Examining the roles of job attitudes and work values", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol.86, No.3, pp.435-455.

Maynard, D.C., Brondolo, E.M., Connelly, C.E. & Sauer, C.E. (2015). "I'm Too Good for This Job: Narcissism's Role in the Experience of Overqualification", *Applied Psychology, An International Review*, Vol.64, No.1, pp.208-232.

McKee-Ryan, F.M. & Harvey, J. (2011). "I have a job, but....A review of underemployment", *Journal of Management*, Vol 37, No. 4, pp.962-996.

Mitchell, T. R. (1982). "People in organizations: An introduction to organization behavior", (2nd Ed.), New York: McGraw-Hill

Montana, J.P. & Charnov, H.B. (1993). "Μάνατζμεντ", Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα

Ng, T.W. & Feldman, D.C. (2009). "How broadly does education contribute to job performance?", *Personal Psychology*, Vol.62, pp.89-134.

Nohria, N., Groysberg, B. & Lee, L.E. (2008). "Employee Motivation: A Powerful New Model", *Harvard Business Review*, July-August 2008.

O' Connell, A. (2010). "The myth of the overqualified worker", *Harvard Business Review*, Vol.88, pp.12-13.

Organ, D.W. (1988). "Organization citizenship behavior: The good soldier syndrome", Lexington, M.A., Lexington Books.

Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Moorman, R.H & Fetter, R. (1990). "Transformational Leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors", *Leadership Quarterly*, Vol.1, No.2, pp.107-142.

Premoli, M. (2003). "Motivation : The Polynomial Theory", Star Tribune Sales and Marketing.

Rasheed, R. & Wilson, P.R. (2013). "Overeducation and Employee Well being", Trends and Challenges in Global Bysiness Management, ISBN 978-93-82338-84-0, 2013 Bonfring, pp. 226-233.

Robbins,S.P. & Judge, T.A. (2011). "Οργανωσιακή συμπεριφορά : Βασικές έννοιες και σύγχρονες προσεγγίσεις", Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα.

Rogers, E.W. & Wrigth, P.M. (1998). "Measuring organizational performance in strategic human resource management : Problems, prospects and performance information markets", *Human Resource Management Review*, Vol.8, No.3, pp.311-331.

Rubb, S. (2003). "Overeducation: a short or long run phenomenon for individuals?", *Economics of Education Review*, Vol.22, pp. 389-394.

Rubb, S. (2006). "Educational mismatches and earnings: Extensions of occupational mobility theory and evidence of human capital depreciation", *Education Economics*, Vol.14, No.2, pp.135-154.

Rubb, S. (2009). "Overeducation among older workers: impact on wages and early retirement decisions", *Applied Economics Letters*, Vol. 16, pp. 1621-1626.

Rubb, S. (2013). "Overeducation, Undereducation and Asymmetric Information in Occupational 17 Mobility", *Applied Economics*, Vol.45, No.6, pp.741-751.

Rue, L.W. & Byars, L. (2003). "Management, Skills and Application", McGraw-Hill/Irwin, New York.

Russell, Z.A., Ferris, G.R., Thompson, K.W. & Sikora, D.M. (2016). "Overqualified human resources, career development experiences, and work outcomes: Leveraging an underutilized resource with political skill", *Human Resource Management Review*, Vol. 26, pp.125-135.

Russell, Z.A., Ferris, R.G., Thompson, K.W. & Sikora, D.M. (2011). "Overqualified human resources, career development experiences, and work outcomes: Leveraging an underutilized resource with political skills", *Human Management Review*, Vol.26, No.2, pp.125-135.

Saari, L.M. & Judge, T.A. (2004). "Employee Attidutes and Job Satisfaction", *Human Resource Management*, Vol.43, No.4, pp.395-407.

Schermerhorn, J., Hunt, J. & Osborn, R. (2005). "Organizational Behavior", John Wiley, New York.

Schultz, T.W. (1961). "Investment in Human Capital", *American Economic Review*, Vol.51, No.1, pp.1-19.

Schultz, T.W. (1974). "Economics of the family, Marriage, Children and Human Capital", *University of Chicago Press for the National Bureau of Economic Research*.

Shcultz, T. (1972). "Η οικονομική αξία της εκπαίδευσεως", Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα.

Shultz, K.S., Olson. D.A. & Wang, M. (2011). "Overqualified Employees: Perspectives of Older Workers", *Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 4, pp. 247-249.

Sierra, M.J. (2011). "A multilevel approach to understanding employee overqualification", *Industrial and Organizational Psychology*, Vol.4, pp.243-246.

Silverthorne, C.P. (2005). "Organizational Psychology in Cross - Cultural Perspective", New York, University Press.

Spector, E.P. (1985). "Measurement of Human Service Staff Satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey", *American Journal of Community Psychology*, Vol.13, No.6, pp.693-713.

Spector, E.P. (1997). "Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes and Consequences", Sage Publications, Thousand Oaks, CA.

Thompson, K.W. (2009). "Underemployment perceptions, job attitudes, and outcomes: An equity theory perspective", *Academy of Management Proceedings*, Vol.1, pp.1-6.

Thompson, K.W., Shea, T.H., Sikora, D.M., Perrewe, P.L. & Ferris, G.R. (2013). "Rethinking underemployment and overqualification in organizations: The not so ugly truth", *Business Horizons*, Vol. 56, pp. 113-121.

Trinkoff. A.M., Johantgen. M., Storr. C. L., Han. K., Yulan. L., Gurses.A.P. & Hopkinson. S. (2010). 'A Comparison of Working Conditions Among Nurses in MagnetA and Non-MagnetA Hospitals', *The Journal of Nursing Administration*, Vol.40, No.7/8, pp.309-315.

Tsang, M., Rumberger, R. & Levin, H. (1991). "The impact of surplus schooling on productivity", *Industrial Relations*, Vol.30, pp.209-228.

Vaisey, S. (2006). "Education and its Discontents: Overqualification in america 1972-2002", *Social Forces*, Vol.85, No.2, pp.835-864.

Valle, M., (1999). "Crisis, culture and charisma: The New Leader's Work in Public Organizations", *Public Personnel Management*, Vol. 28, No 2, pp. 245-257.

Verhaest, D. & Omey, E. (2006). "The Impact of Overeducation and its Measurement", *Social Indicators Research*, Vol.77, No.3, pp.419-448.

Vroom, V.H. (1964). "Work and motivation", *John Wiley and Sons*, New York.

Weiss, H.M. & Cropanzano, R. (1996). "Affective events theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work". In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organization behavior*, Vol.19, pp. 1-74. Greenwich, CT: JAI Press

Williams, L.J. & Anderson, S.E. (1991). "Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors", *Journal of Management*, Vol.17, pp.601-611.

Wood, R. & Bandura, A. (1989). "Social cognitive theory of organizational management", *Academy of Management Review*, Vol.14, No.3, pp.361-384.

Wright, B.E. & Davis, B.S. (20013). "Job Satisfaction in the Public Sector: The Role of the Work Environment", *The American Review of Public Administration*, Vol.33, No.1, pp.70-90.

Wright, B.E. & Kim, S. (2004). "Participation' s Influence on Job Satisfaction : The Importance of Jobs Characteristics", *Review of Public Personnel Administration*, Vol.24, No.1, pp.18-40.

Yang, W., Guan, Y., Lai, X., She, Z. & Lockwood, A.J. (2015). "Career adaptability and perceived overqualification: Testing a dual-path model among Chinese human resource management professionals", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 90, pp. 154-162.

Zeffane, R., Ibrahim, M. & El Mehairi, R. (2008). "Exploring the differential impact of job satisfaction on employee attendance and conduct: the case of utility company in the United Arab Emirates", *Employee Relations*, Vol.30, No.3, pp.237-250.

Zeppou, M. & Sotirakou, T., (2005). "How to Align Greek Civil Service with European Union Public Sector Management Policies", *International Journal of Public Sector Management*, Vol.18, pp.54-82.

Zhang, J.M., Law, S.K. & Lin, B. (2016). "You think you are big fish in a small pond? Perceived overqualification, goal orientations, and proactivity at work", *Journal of Organizational Behavior*, Vol.37, No.1, pp.61-84.

## **Ελληνική Βιβλιογραφία**

Αμερικάνας, Π και Χατζηνικόλας, Π. (2014). "Μέτρηση Παρεχόμενης Ποιότητας Δημόσιων Υπηρεσιών στον Πολίτη. Η Περίπτωση των Κ.Ε.Π", Πτυχιακή εργασία στο τμήμα "Διοίκησης Επιχειρήσεων", του Τ.Ε.Ι. Κρήτης.

Αποστολάκης Ι., Λούκης Ε., Χάλαρης Ι., (2008). "Ηλεκτρονική Δημόσια Διοίκηση: Οργάνωση, Τεχνολογία και Εφαρμογές", Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα, σελ. 388-390.

Δημητριάδη, Ζ. (2000). "Μεθοδολογία Επιχειρηματικής Έρευνας", *Interbooks*, Αθήνα.

Ζαβλανός, Μ. (1998). “Μάνατζμεντ”, Εκδόσεις Έλλη, Αθήνα.

Ζαβλανός, Μ. (2002). “Οργανωτική Συμπεριφορά”, Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα.

Κικίλιας, Η. (2006). “Οι δεξιότητες και η εκπαίδευση ως προσδιοριστικοί παράγοντες της επιτυχίας στην αγορά εργασίας : Μία κριτική αποτίμησης της ορθόδοξης οικονομικής θεωρίας”, Επιθεώρηση Κοινωνικών Ερευνών, σελ. 63-95.

Μπουραντάς, Δ. (2002). “Μάνατζμεντ”, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.

Μπουραντάς, Δ. (2005).” Η ηγεσία, ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας”, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα.

Νικολάου, Π. (2005). “Ποιοτικές διαφορές του ανθρώπινου δυναμικού και η εξέλιξη της διαπεριφερειακής ανισότητας στην Ελληνική επικράτεια”, Μεταπτυχιακή εργασία, Τμήμα Οικονομικών Επιστημών, Πανεπιστήμιο Ιωαννίνων, Ιωάννινα.

Ραμματά, Μ. (2011). “Σύγχρονη Ελληνική Δημόσια Διοίκηση – Ανάμεσα στη γραφειοκρατία και το μάνατζμεντ”, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα.

Ρωσσίδης, Φ.Ι. (2014). “Εφαρμογές του Επιχειρησιακού Μάνατζμεντ στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση”, Εκδόσεις Σταμούλης Αθ., Αθήνα.

Σκρέκας Ν.Β. (2013). “Ποιότητα υπηρεσιών στη δημόσια διοίκηση. Η περίπτωση των Κ.Ε.Π”, Μεταπτυχιακή εργασία στο τμήμα “Διοίκησης Επιχειρήσεων” (ΜΔΕ), του Πανεπιστημίου Πατρών.

Φαναριώτης Π., (1999). “Δημόσια Διοίκηση και Αποκέντρωση και Αυτοδιοίκηση, Μπροστά στις προκλήσεις του 21ου αιώνα”, Εκδόσεις Σταμούλης Αθ., Αθήνα.

Φραγκουδάκη, Α. (1985). “Κοινωνιολογία της εκπαίδευσης”, Εκδόσεις Παπαζήσης, Αθήνα.

Χυτήρης, Α. (2001). “Οργανωσιακή Συμπεριφορά – Η Ανθρώπινη Συμπεριφορά σε Οργανισμούς και Επιχειρήσεις”, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα.

Ψαχαρόπουλος, Γ. (1999). “Οικονομική της Εκπαίδευσης”, Εκδόσεις Παπαζήσης, Αθήνα.

### **Διαδικτυακές Πηγές**

Ermis - Ενιαίο Κέντρο Εξυπηρέτησης. Ο οδηγός για την παροχή υπηρεσιών στην Ελλάδα : διαθέσιμο από το : [www.eu-go.gr](http://www.eu-go.gr) (ανακτήθηκε στις 18.12.2018).

Lobene, E.V. (2010). Perceived Overqualification: a Model of Antecedents and Outcomes. N.C.S.U

Libraries : διαθέσιμο από το : [www.lib.ncsu.edu/resolver/1840.16/1373](http://www.lib.ncsu.edu/resolver/1840.16/1373) (ανακτήθηκε στις 15.01.2019).

ΑΣΕΠ, Ανεξάρτητη Αρχή. Ανώτατο Συμβούλιο Επιλογής Προσωπικού : διαθέσιμο από το : [www.asep.gr](http://www.asep.gr) ( ανακτήθηκε στις 28.12.2018).

Γενική Γραμματεία Αιγαίου και Νησιωτικής Πολιτικής. Πρόγραμμα “ΑΣΤΕΡΙΑΣ” : διαθέσιμο από το : [www.ypai.gr](http://www.ypai.gr) (ανακτήθηκε στις 17.12.2018).

Εθνική Πύλη Δημόσιας Διοίκησης Ermis : διαθέσιμο από το : [www.ermis.gov.gr](http://www.ermis.gov.gr) (ανακτήθηκε στις 18.12.2018).

Ελληνική Αυτοδιοίκηση : διαθέσιμο από το : [www.aftodioikisi.gr](http://www.aftodioikisi.gr) ( ανακτήθηκε στις 17.12.2018).

ΚΕΔΚΕ-Κεντρική Ένωση Δήμων και Κοινοτήτων Ελλάδας : διαθέσιμο από το : [www.kedke.gr](http://www.kedke.gr)

Κοινωνία της Πληροφορίας Α.Ε. : διαθέσιμο από το : [www.ktpae.gr](http://www.ktpae.gr) (ανακτήθηκε στις 17.12.2018).

Οδηγός του Πολίτη : διαθέσιμο από το : [www.odigostoupoliti.eu](http://www.odigostoupoliti.eu) (ανακτήθηκε στις 19.12.2018).

Σταύρος Μπένος. Κίνηση Πολιτών ΔΙΑΖΩΜΑ: διαθέσιμο από το : [www.benos.gr/Kep.asp](http://www.benos.gr/Kep.asp) (ανακτήθηκε στις 16.12.2018).

Υπουργείο Εσωτερικών. Πρόγραμμα “Πολιτεία” : διαθέσιμο από το : [www.ypes.gr](http://www.ypes.gr) ( ανακτήθηκε στις 17.12.2018).

Υπουργείο Αιγαίου – Πρόγραμμα ΑΣΤΕΡΙΑΣ : διαθέσιμο από το : [www.aigaio.gr](http://www.aigaio.gr) ( ανακτήθηκε στις 28.12.2018).

Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης. Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (ΕΚΔΑ) - Προγράμματα Επιμόρφωσης (ΙΝΕΠ) : διαθέσιμο από το : [www.ekda.gr](http://www.ekda.gr) (ανακτήθηκε στις 18.12.2018).

Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης. Νομοθεσία Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών: διαθέσιμο από το : [www.minadmin.gov.gr](http://www.minadmin.gov.gr) (ανακτήθηκε στις 15.12.2018).

Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης. ΚΕΠ και έγινε : διαθέσιμο από το : [www.kep.gov.gr](http://www.kep.gov.gr) (ανακτήθηκε στις 16.12.2018).

Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης. Οδηγός Ορθής Διοικητικής Συμπεριφοράς : διαθέσιμο από το : [www.ydmed.gov.gr](http://www.ydmed.gov.gr) (ανακτήθηκε στις 16.12.2018).

Υπουργείο Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης. Οδηγός Καλής Συμπεριφοράς Δημοσίων Υπαλλήλων : διαθέσιμο από το : [www.yme.gr](http://www.yme.gr) (ανακτήθηκε στις 16.12.2018).

Υπουργείο Εσωτερικών. Αποκεντρωμένη Διοίκηση-Αυτοδιοίκηση : διαθέσιμο από το : [www.ypes.gr](http://www.ypes.gr) (ανακτήθηκε στις 16.12.2018).

Υπουργείο Εσωτερικών. Σχέσεις δημοσίων Υπαλλήλων και Πολιτών : διαθέσιμο από το :

[www.ypes.gr](http://www.ypes.gr) (ανακτήθηκε στις 17.12.2018).



# ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

## ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

**Οι ερωτήσεις που ακολουθούν είναι δημογραφικού χαρακτήρα. Παρακαλώ επιλέξτε εκείνη την απάντηση που σας χαρακτηρίζει ή συμπληρώστε ανάλογα.**

Παρακαλούμε συμπληρώστε το φύλο σας.	_____ Άνδρας      _____ Γυναίκα
Πόσων χρόνων είστε;	.....
Ποιά είναι η οικογενειακή σας κατάσταση;	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Έγγαμος/η</li> <li>• Σε σχέση</li> <li>• Ελεύθερος/η</li> <li><input type="checkbox"/> Άλλο</li> </ul>
Ποιο είναι το ανώτερο επίπεδο εκπαίδευσης που έχετε ολοκληρώσει;	<input type="checkbox"/> Απόφοιτος/η Γυμνασίου <input type="checkbox"/> Απόφοιτος/η Λυκείου <input type="checkbox"/> Απόφοιτος/η ΤΕΙ <input type="checkbox"/> Απόφοιτος/η ΑΕΙ <input type="checkbox"/> Κάτοχος Μεταπτυχιακού <input type="checkbox"/> Κάτοχος Διδακτορικού Τίτλου <input type="checkbox"/> Άλλο
Ποιο είναι το απαιτούμενο επίπεδο εκπαίδευσης για τη θέση εργασίας που κατέχετε;	<input type="checkbox"/> Απόφοιτος/η Γυμνασίου <input type="checkbox"/> Απόφοιτος/η Λυκείου <input type="checkbox"/> Απόφοιτος/η ΤΕΙ <input type="checkbox"/> Απόφοιτος/η ΑΕΙ <input type="checkbox"/> Κάτοχος Μεταπτυχιακού <input type="checkbox"/> Κάτοχος Διδακτορικού Τίτλου
Ποιο είναι το καθεστώς εργασίας σας;	<input type="checkbox"/> Τακτικός/η υπάλληλος <input type="checkbox"/> Υπάλληλος Ιδιωτικού Δικαίου Αορίστου Χρόνου <input type="checkbox"/> Υπάλληλος Ιδιωτικού Δικαίου Ορισμένου Χρόνου <input type="checkbox"/> Εκπαιδευόμενος/η <input type="checkbox"/> Άλλο
Πού ανήκει το ΚΕΠ της εργασίας σας;	<input type="checkbox"/> Δημοτική Ενότητα <input type="checkbox"/> Δήμο έως 10.000 κατοίκους <input type="checkbox"/> Δήμο από 10.000 έως 50.000 κατοίκους <input type="checkbox"/> Δήμο από 50.000 κατοίκους και άνω
Πόσα χρόνια εργάζεστε στη συγκεκριμένη θέση;	..... χρόνια
Πόσα άτομα εργάζονται στο ΚΕΠ σας;	.....
Έχετε εποπτικό ρόλο;	_____ Όχι      _____ Ναι

**Οι δηλώσεις που ακολουθούν αφορούν εσάς ως εργαζόμενο/η. Παρακαλώ δηλώστε το βαθμό συμφωνίας σας με καθεμία από αυτές.**

1	2	3	4	5
Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ εν μέρει	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ εν μέρει	Συμφωνώ Απόλυτα

Η δουλειά μου απαιτεί χαμηλότερη εκπαίδευση από αυτήν που έχω	1	2	3	4	5
Η εργασιακή εμπειρία που έχω δεν είναι απαραίτητη για να είμαι πετυχημένος/η στη δουλειά	1	2	3	4	5
Έχω εργασιακές δεξιότητες που δεν απαιτούνται για αυτή τη δουλειά	1	2	3	4	5
Κάποιος/α με λιγότερη εκπαίδευση από μένα θα μπορούσε να αποδώσει καλά στη δουλειά μου	1	2	3	4	5
Η προηγούμενή μου εκπαίδευση δεν αξιοποιείται πλήρως σε αυτή τη δουλειά	1	2	3	4	5
Έχω πολλές γνώσεις που δε χρειάζονται για να κάνω τη δουλειά μου	1	2	3	4	5
Το επίπεδο εκπαίδευσής μου είναι υψηλότερο από το επίπεδο εκπαίδευσης που απαιτείται για την εργασία μου	1	2	3	4	5
Κάποιος/α με λιγότερη εργασιακή εμπειρία από μένα θα μπορούσε να κάνει εξίσου καλά τη δουλειά μου	1	2	3	4	5
Έχω περισσότερες ικανότητες από αυτές που χρειάζονται για να κάνω τη δουλειά μου	1	2	3	4	5
Εκπληρώνω όλες τις απαιτήσεις της δουλειάς	1	2	3	4	5
Επιτυγχάνω τους στόχους που σχετίζονται με την εργασιακή μου θέση	1	2	3	4	5
Εκπληρώνω τα κριτήρια απόδοσης, όσα προβλέπει η θέση εργασίας μου	1	2	3	4	5
Βοηθώ τους συναδέλφους μου με τη δουλειά τους όταν έχουν επιστρέψει από κάποια περίοδο απουσίας	1	2	3	4	5
Βοηθώ τους συναδέλφους μου όταν αυξάνεται ο φόρτος εργασίας τους ή όταν έχουν άλλα προβλήματα	1	2	3	4	5
Αναλαμβάνω πρόθυμα να διεκπεραιώσω εργασίες που δεν ανήκουν στα καθήκοντά μου, αλλά που είναι χρήσιμες για τη γενική εικόνα του ΚΕΠ	1	2	3	4	5
Μου αρέσει να βρίσκω λύσεις σε περίπλοκα προβλήματα	1	2	3	4	5
Μου αρέσει να δημιουργώ νέες διαδικασίες για τα εργασιακά μου καθήκοντα	1	2	3	4	5
Μου αρέσει η βελτίωση των υφιστάμενων διαδικασιών ή παραγόμενων έργων	1	2	3	4	5

**Οι παρακάτω δηλώσεις αφορούν στις δυνατότητες προαγωγής που προσφέρονται από την υπηρεσία σας. Παρακαλώ δηλώστε το βαθμό συμφωνίας σας με καθεμία από αυτές.**

1	2	3	4	5
Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ εν μέρει	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ εν μέρει	Συμφωνώ Απόλυτα

Υπάρχει πολύ μικρή πιθανότητα για προαγωγή στη δουλειά μου	1	2	3	4	5
Όσοι κάνουν καλή δουλειά έχουν ευκαιρία για μια προαγωγή	1	2	3	4	5

Δεν αισθάνομαι πως το έργο που παράγω εκτιμάται	1	2	3	4	5
Οι υπάλληλοι στα ΚΕΠ εξελίσσονται με τον ίδιο ρυθμό όπως και στις άλλες υπηρεσίες	1	2	3	4	5
Υπάρχουν λίγες ανταμοιβές για όσους εργάζονται στα ΚΕΠ	1	2	3	4	5
Είμαι ικανοποιημένος/η με τις πιθανότητες που έχω για προαγωγή	1	2	3	4	5

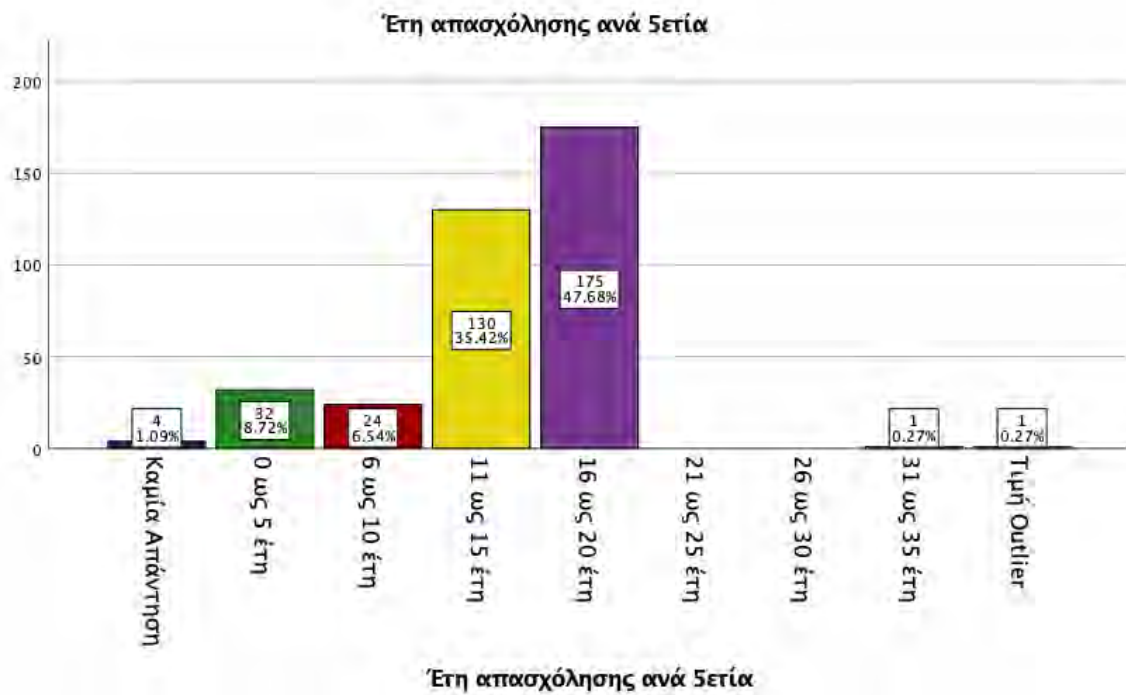
**Παρακαλώ δηλώστε το βαθμό συμφωνίας σας με την παρακάτω πρόταση.**

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Καθόλου</b>	<b>Λίγο</b>	<b>Αρκετά</b>	<b>Πολύ</b>	<b>Πάρα Πολύ</b>

Συνολικά, πόσο ικανοποιημένος/η είστε από την εργασία σας	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

**Σας ευχαριστώ πολύ για τη συνεργασία σας**

Ερωτήσεις	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Υπάρχει πολύ μικρή πιθανότητα για προαγωγή στη δουλειά μου	0,067
Όσοι κάνουν καλή δουλειά έχουν ευκαιρία για μια προαγωγή	-0,243
Δεν αισθάνομαι πως το έργο που παράγω εκτιμάται	-0,080
Οι υπάλληλοι στα ΚΕΠ εξελίσσονται με τον ίδιο ρυθμό όπως και στις άλλες υπηρεσίες	-0,118
Υπάρχουν λίγες ανταμοιβές για όσους εργάζονται στα ΚΕΠ	-0,100
Είμαι ικανοποιημένος/η με τις πιθανότητες που έχω για προαγωγή	-0,410



Γράφημα 1

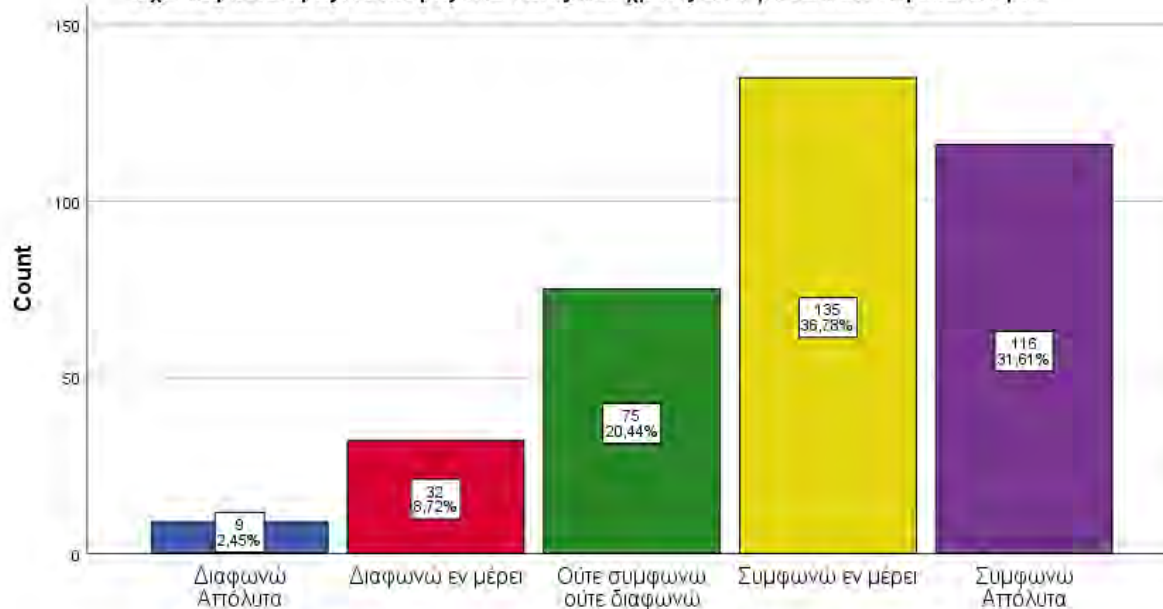
Το επίπεδο εκπαίδευσής μου είναι υψηλότερο από το επίπεδο εκπαίδευσης που απαιτείται για την εργασία μου



Το επίπεδο εκπαίδευσής μου είναι υψηλότερο από το επίπεδο εκπαίδευσης που απαιτείται για την εργασία μου

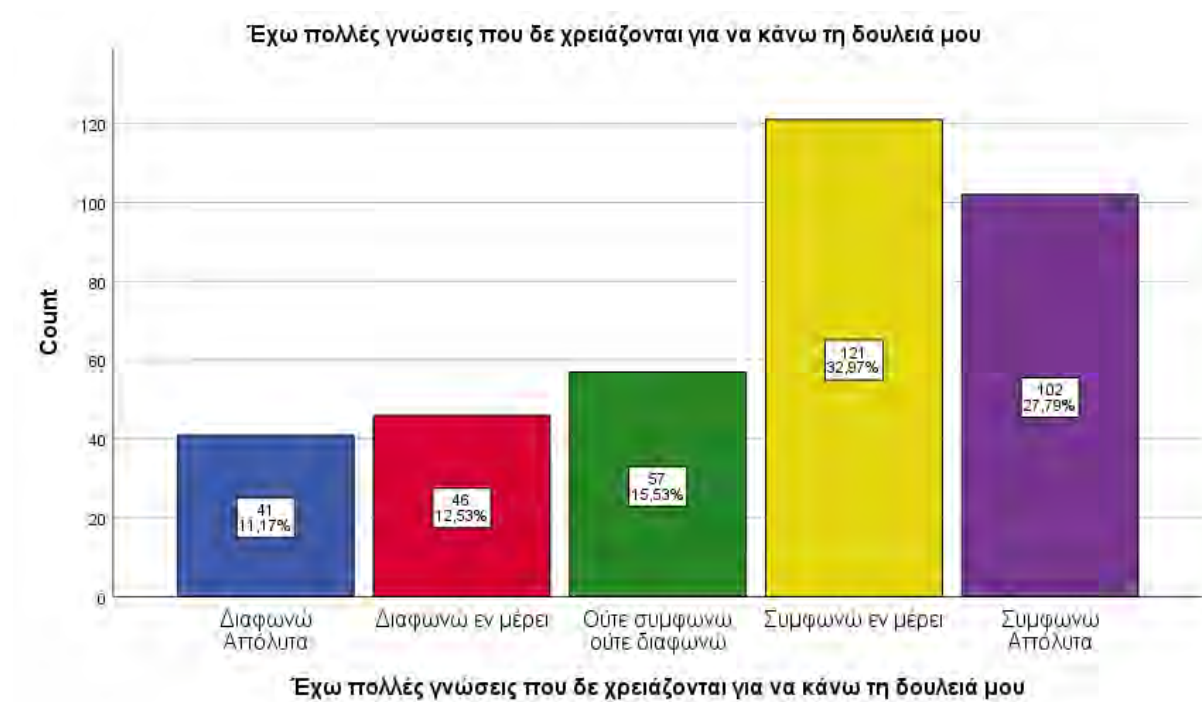
Γράφημα 2

Έχω περισσότερες ικανότητες από αυτές που χρειάζονται για να κάνω τη δουλειά μου

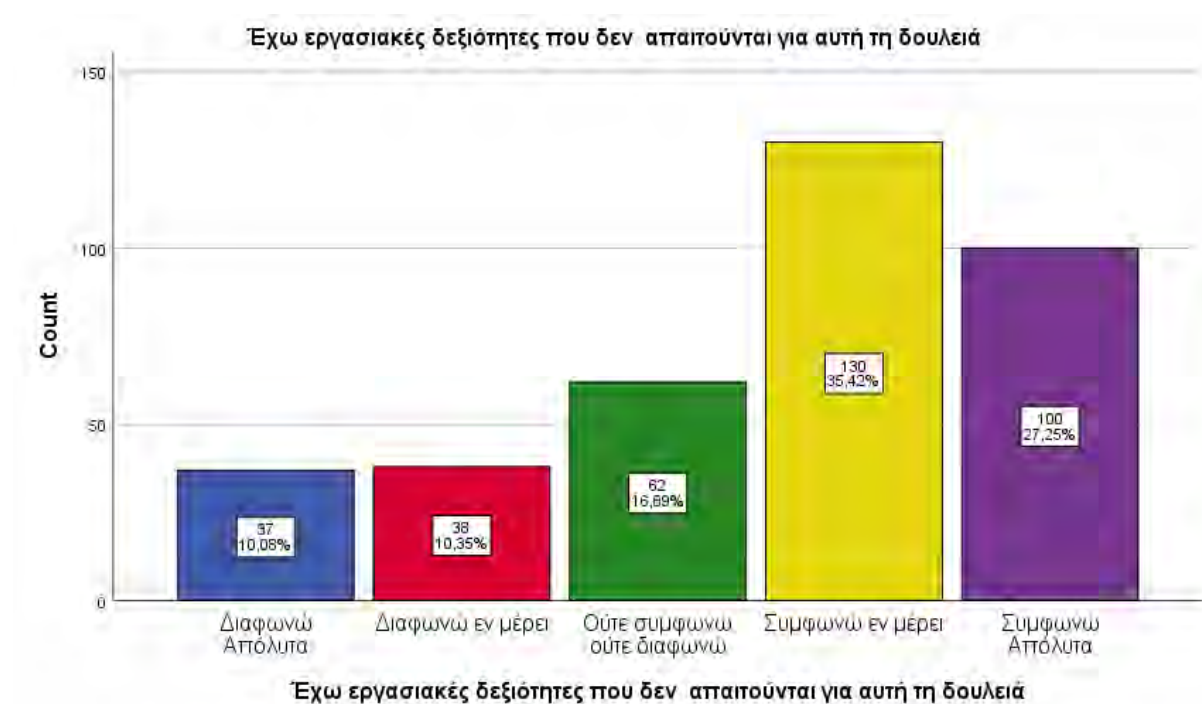


Έχω περισσότερες ικανότητες από αυτές που χρειάζονται για να κάνω τη δουλειά μου

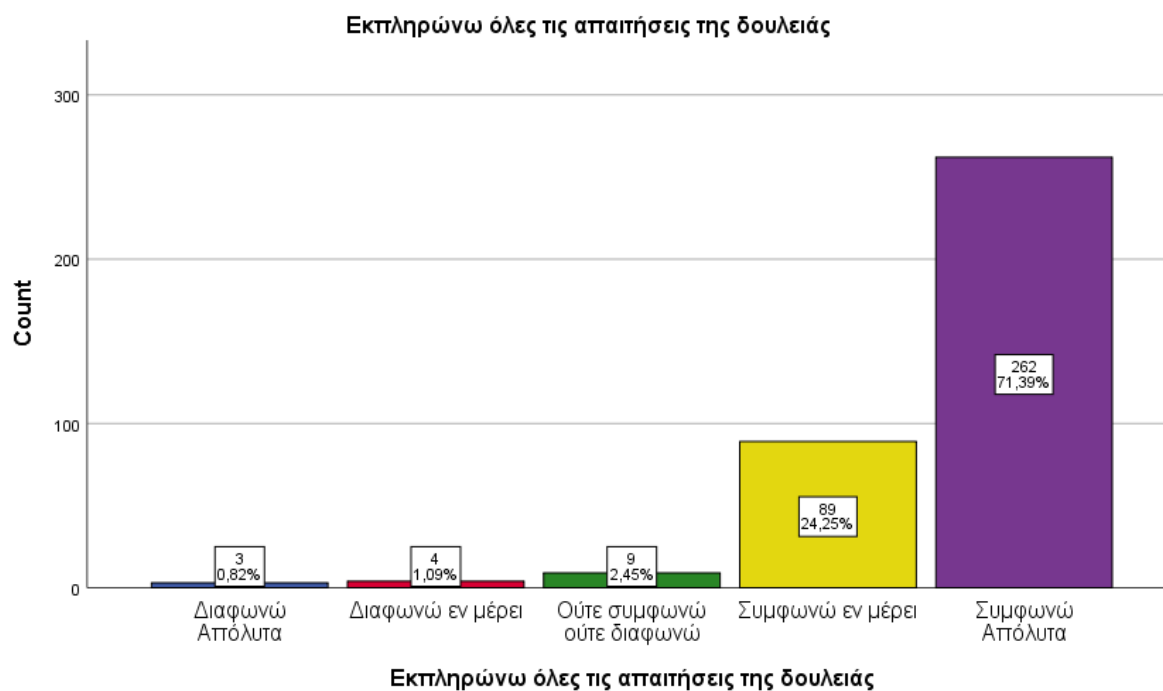
Γράφημα 3



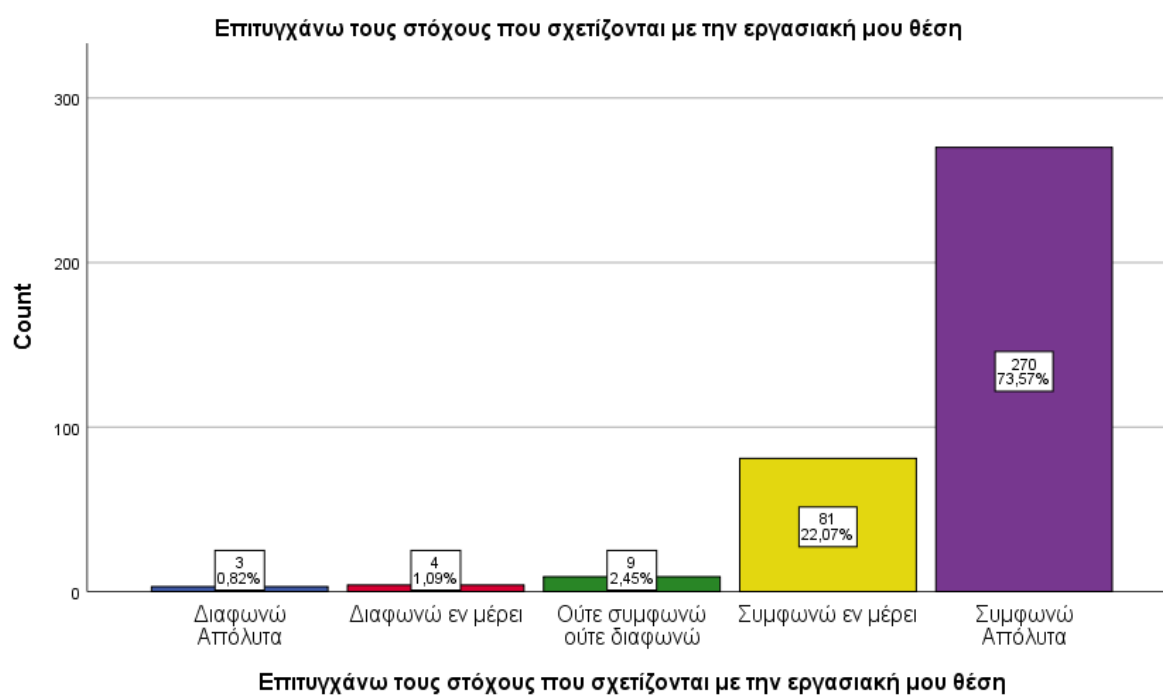
Γράφημα 4



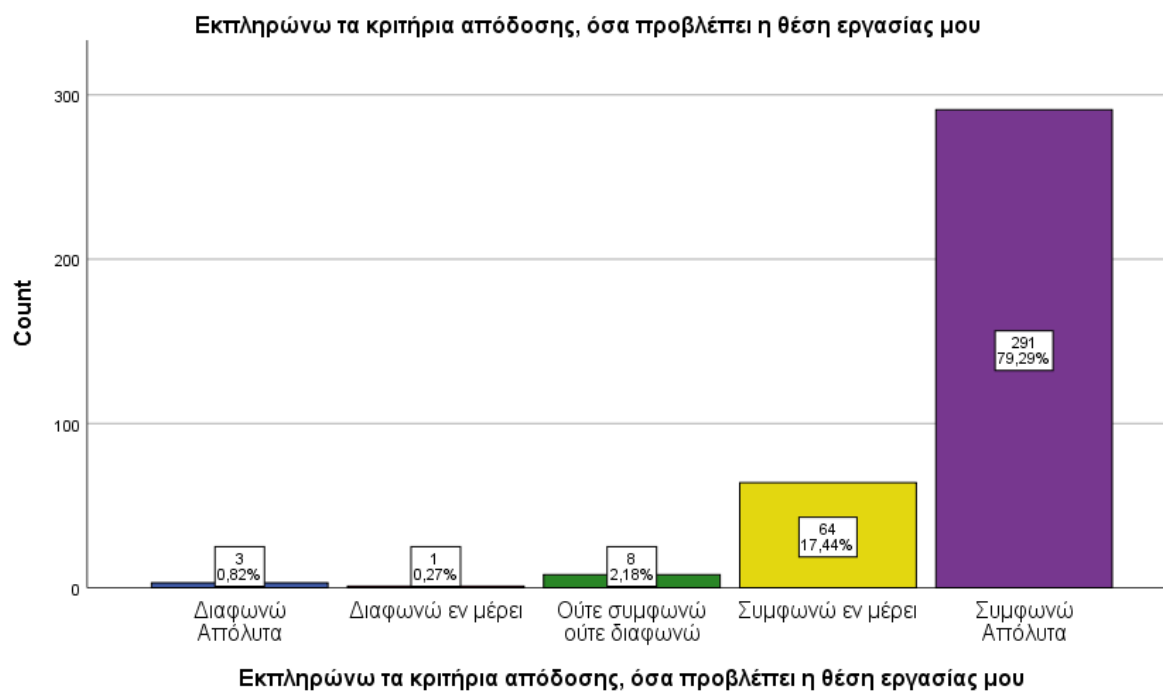
Γράφημα 5



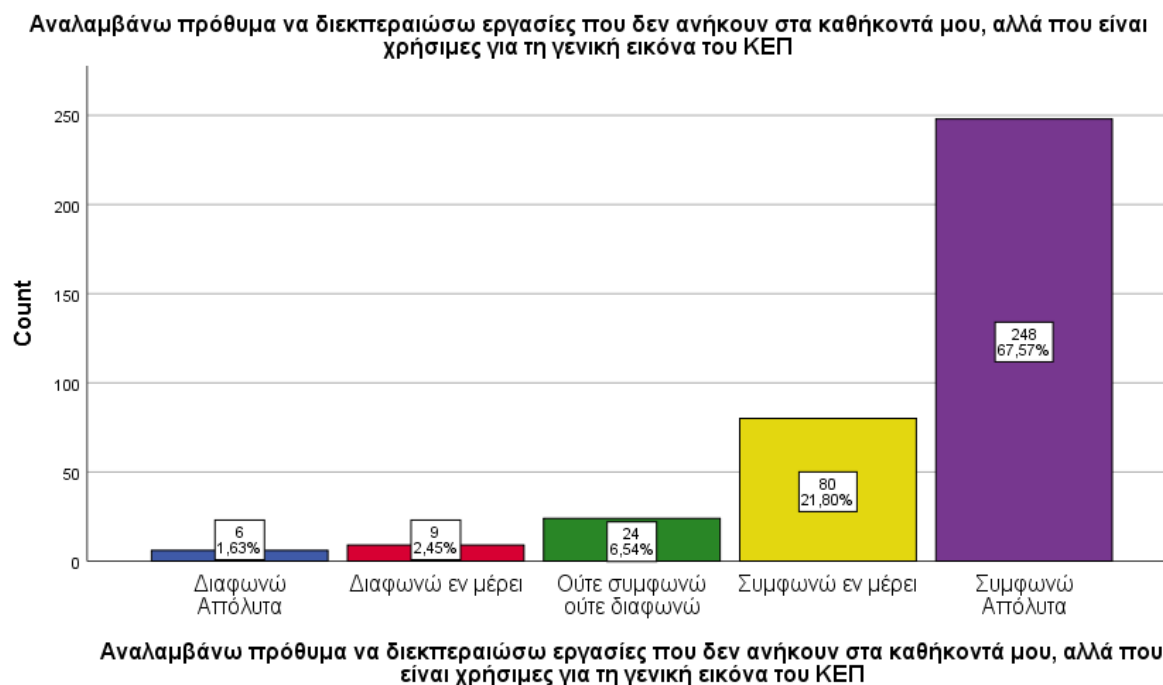
Γράφημα 6



Γράφημα 7

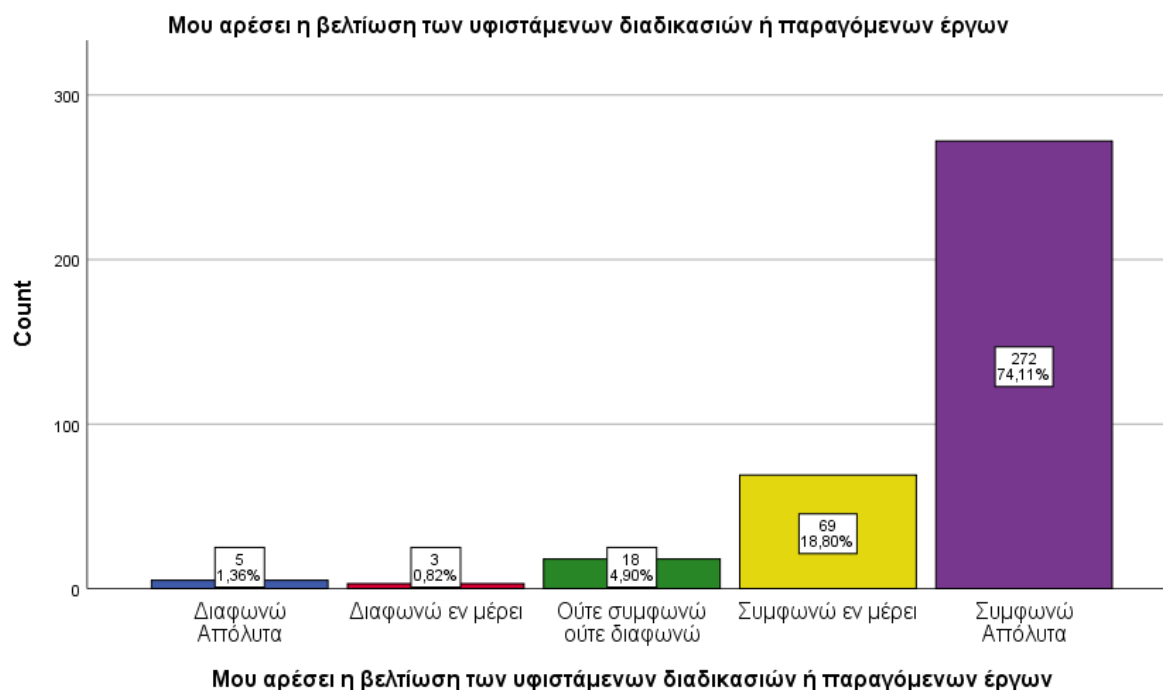


Γράφημα 8



Γράφημα 9

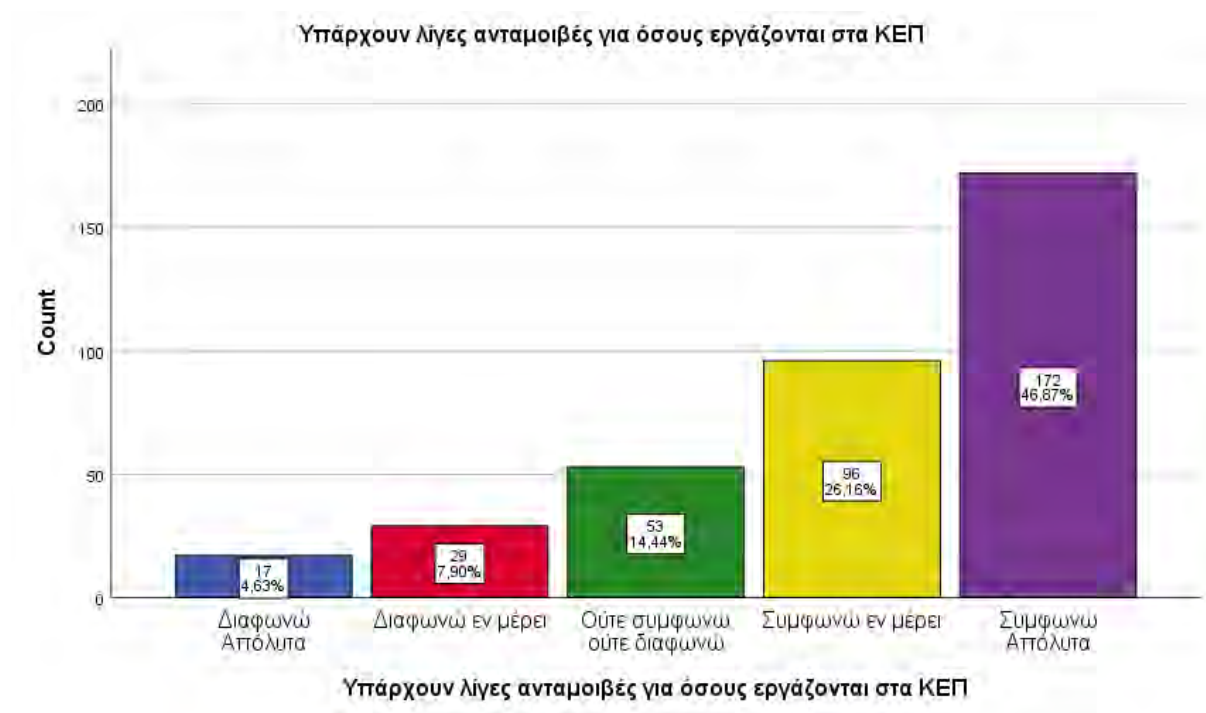




Γράφημα 10



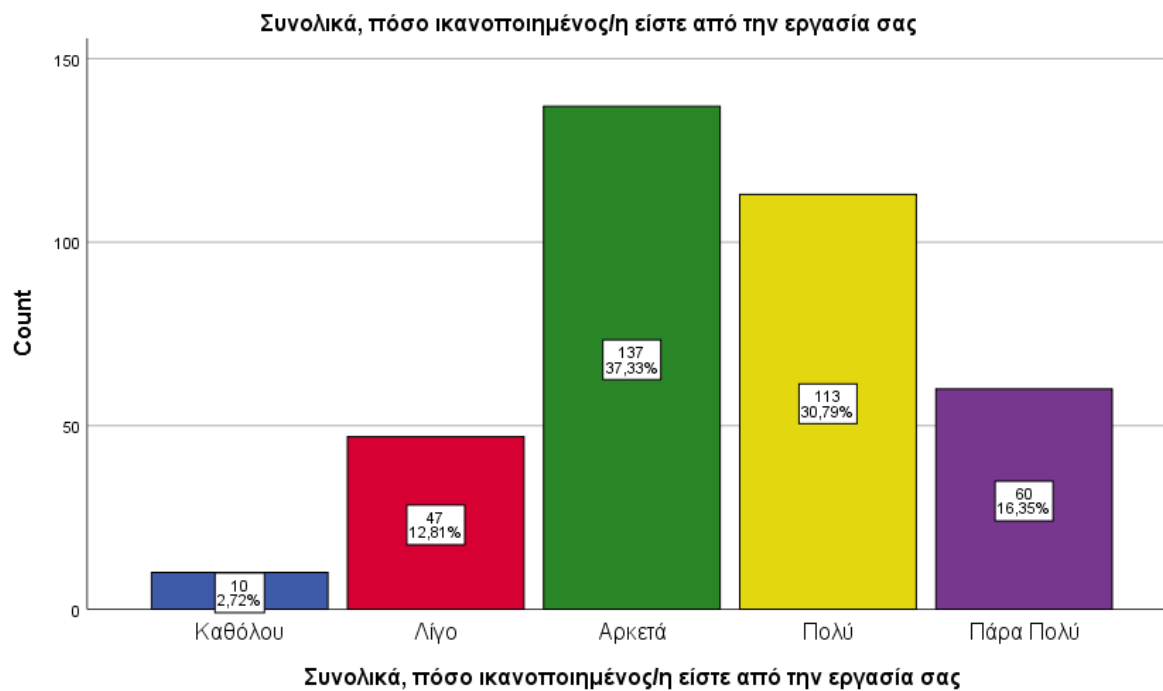
Γράφημα 11



Γράφημα 12



Γράφημα 13



Γράφημα 14